

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS,
ORIENTADO A UNA PYME, Y COMO CASO PRÁCTICO CÁFE
VÉLEZ**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

NATALIE MICHELLE NARVÁEZ GARZÓN

DIRECTOR: ING. FREDDY ARÉVALO CHÁVEZ M.Sc.

QUITO, MAYO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Freddy Alberto Arévalo Chávez M.Sc.

INFORMANTES:

Ing. Edwin Suquillo Guijarro

Dr. Nestor Marcelo Bravo Toledo

DEDICATORIA

Por su perseverancia y fortaleza ante las adversidades, esta culminación de mis estudios se lo dedico a mi madre que ha sido mi ejemplo a seguir y a mis hermanas por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

En especial a José Nicolás Vélez por concederme la apertura a realizar el tema de investigación en su empresa familiar, por otro lado agradezco a todas las personas que aportaron con información, conocimientos y apoyo para la elaboración del presente tema de investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA, 3

1.1 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE, 3

- 1.1.1 Factores políticos, 3
- 1.1.2 Factores económicos, 4
- 1.1.3 Factores sociales, 10
- 1.1.4 Factores tecnológicos, 11
- 1.1.5 Factores ambientales, 12

1.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE, 15

- 1.2.1 Reseña histórica, 15
- 1.2.2 Planificación estratégica, 17
 - 1.2.2.1 Misión, 18
 - 1.2.2.2 Visión, 18
 - 1.2.2.3 Objetivos, 19
 - 1.2.2.4 Principios y Valores, 20
- 1.2.3 Infraestructura, 21
- 1.2.4 Equipos y Maquinaria, 22
- 1.2.5 Recursos humanos, 24
- 1.2.6 Recursos financieros, 25
 - 1.2.6.1 Clientes, 27
 - 1.2.6.2 Proveedores, 29
 - 1.2.6.3 Competencia, 30

2. GESTIÓN POR PROCESOS, 33

2.1 MARCO TEÓRICO, 33

- 2.1.1 ¿Qué es un proceso?, 33
- 2.1.2 ¿Qué es la gestión por proceso?, 33
- 2.1.3 ¿Qué es la mejora de los procesos?, 35
- 2.1.4 Metodología mejoramiento de procesos, 35

2.2 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS, 50

- 2.2.1 Inventario procesos actuales, 50
- 2.2.2 Levantamiento de información de los procesos actuales, 51
 - 2.2.2.1 Caracterización de los Procesos, 52
 - 2.2.2.2 Diagramación de los procesos, 53
- 2.2.3 Análisis de los procesos actuales, 53
 - 2.2.3.1 Análisis de Valor Agregado, 54
 - 2.2.3.2 Identificación de debilidades y oportunidades de mejora, 59

3. REDISEÑO DE PROCESOS, 61

3.1 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO, 62

3.2 DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS, 65

3.2.1 Matriz Indicadores de gestión, 65

3.2.2 Manual de procedimientos, 72

3.2.3 Análisis valor agregado de los procesos mejorados, 72

3.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 74

3.3.1 Plan de implementación de procesos ,74

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 77

4.1 CONCLUSIONES, 77

4.2 RECOMENDACIONES, 78

BIBLIOGRAFÍA, 81

ANEXOS, 83

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de investigación fue realizado en la pyme Café Vélez, cuya actividad es la transformación de café verde ecuatoriano de altura. Tuvo como antecedente, la falta de estructura organizacional y operativa, por lo que el objetivo principal de este estudio es diseñar un sistema de gestión por procesos, que le permita a la empresa obtener una organización de sus procesos enfocados al objetivo estratégico para alcanzar la productividad.

La metodología aplicada en este estudio se enfoca en cinco fases que son: Inventario de los procesos, levantamiento de información de los procesos actuales, análisis de los procesos actuales, rediseño de los procesos y propuesta de implementación.

Dentro de la primera fase se identifica los procesos con los que opera actualmente Café Vélez para otorgar un código individual a los mismos, posteriormente para realizar la segunda fase donde se procede a caracterizar los elementos de cada uno de los procesos existentes y a efectuar la diagramación de las actividades ejecutadas dentro de cada proceso.

La tercera fase abarca un análisis de valor agregado a las actividades realizadas dentro de los procesos con la finalidad de distinguir aquellas que no agregan valor al cliente o generan mudas, esto permitirá identificar las debilidades y oportunidades de mejora de cada uno de los procesos.

Una vez elaborado el diagnóstico y análisis de los procesos actuales se procede a realizar la cuarta fase que está enfocada en el rediseño de los procesos, donde se realizará el mapa de procesos propuesto con las mejoras levantadas, adicional se documentara cada uno de los procesos generando manuales de procedimientos donde se desglosa el objetivo, alcance, responsable, diagrama de flujo mejorado y los indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento, para apreciar la efectividad del mejoramiento planteado se efectúa el análisis de valor agregado actual vs. el propuesto donde se encontró la eliminación total de actividades que no agregaban valor al cliente y el crecimiento de actividades que agregan valor al cliente.

Finalmente en la quinta fase se realiza una propuesta de implementación generando un plan que contiene lo necesario para que Café Vélez gestione las mejoras enfocadas a la gestión por procesos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sector industrial ha tenido un crecimiento considerable en el país, debido a las medidas gubernamentales tomadas para generar crecimiento dentro de la matriz productiva, por lo que las organizaciones ecuatorianas buscan nuevas herramientas para tornarse más competitivos, optado dentro de ellas implementar un sistema de gestión basado en los procesos con el propósito de maximizar la aceptación en el mercado con un enfoque al cumplimiento de los requerimiento de los clientes para satisfacer sus necesidades.

Por lo anteriormente expuesto, la empresa Café Vélez al ser una pyme mantiene la necesidad de empezar su crecimiento mediante un diseño de gestión por procesos de manera que permita enfocar a sus colaboradores en una cultura organizada encaminada a los objetivos estratégicos de la organización, con la finalidad de disponer de herramientas claves para medir el desempeño dentro los procesos, generando optimización de los recursos, tareas más eficientes y productivas, adicional en caso de detectar un funcionamiento incorrecto en los procesos evaluar correcciones y acciones preventivas para alcanzar la mejora continua dentro de la organización.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se identificará la situación actual de Café Vélez, a través de un análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, también conocido como “análisis PESTA”, donde podremos conocer con claridad el macro y micro ambiente en el cual la empresa se desenvuelve.

1.1 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

1.1.1 Factores políticos

Tras la posesión de Rafael Correa el 15 de enero de 2007 como presidente del Ecuador, su mandato ha mantenido una estabilidad política comprado con gobiernos anteriores. A pesar que la inversión extranjera ha sido decreciente durante estos siete años de mandato, la estrategia gubernamental se ha enfocado en estimular el consumo de productos nacionales, por lo que la industria nacional ha recibido diferentes incentivos que garanticen su continuo crecimiento.

En cuanto al marco legal, las empresas que operan en el Ecuador mantienen entidades que regulan su funcionamiento, entre las más destacadas está el Servicio de Rentas Internas (SRI) que a través de la aplicación de la normativa vigente establecida por la ley se encarga de recaudar los tributos internos; Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) cuya misión es ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda

laboral, velar por los derechos fundamentales del trabajador, así como la gestión del talento humano y remuneraciones; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio para proporcionar a las personas afiliadas prestaciones económicas y servicios de salud.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) encargado de la normalización, metrología y reglamentación que exige ciertas normas técnicas que contribuye para garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad. La industria cafetalera ecuatoriana se rige al Reglamento Técnico ecuatoriano RTE INEN 068:2012, dentro del cual se mencionan las siguientes normas INEN:

- NTE INEN 1 123:2006 (Café tostado y molido).- Cuyo objetivo principal es establece los requisitos que debe cumplir el café tostado en grano, el café torrado, el café descafeinado y el café tostado – molido.
- NTE INEN 1 122:2000 (Café Soluble).- Establece los requisitos y características que debe tener el café soluble o instantáneo.
- NTE INEN 285:2006 (Café Verde en grano).- Tiene por objeto establecer la clasificación y los requisitos del café verde en grano.

- NTE INEN 1 334- 2:2008 (Rotulado de Productos Alimenticios para consumo humano y rotulado nutricional).- Establece los requisitos mínimos que debe cumplir el rotulado nutricional de los alimentos procesados, envasados y empaquetados.

1.1.2 Factores económicos

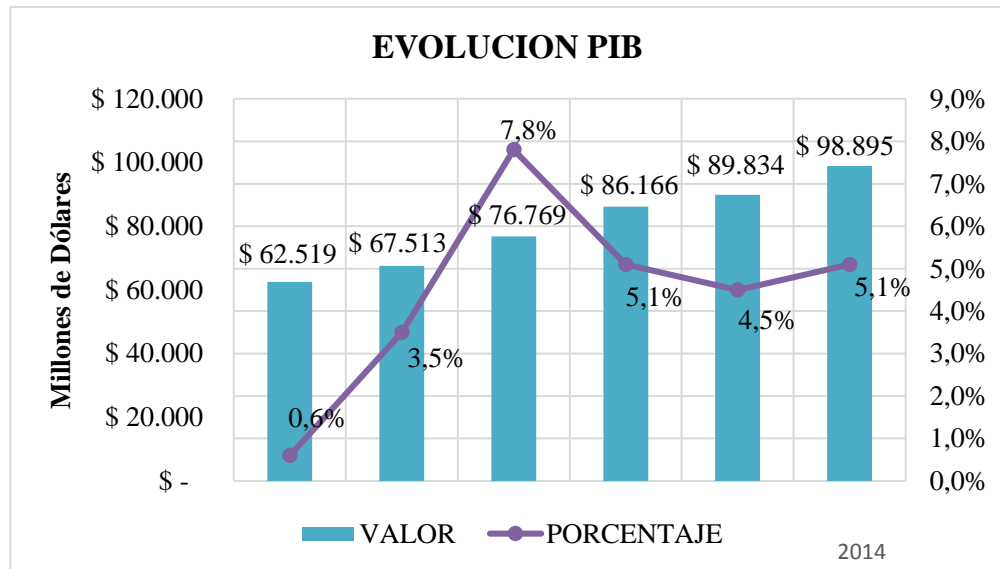
Producto interno bruto (PIB)

La economía del país viene reportando índices de crecimiento bastante alentadores, ya que el valor de los bienes y servicios de uso final han venido incrementando año tras año, siendo esto medido a través del Producto interno bruto, que es la principal variable de la economía según estadísticas del Banco Central, Gráfico No. 1, y se estima cerrar el 2014 cerca de los 98 mil millones de dólares, crecimiento que oscilará entre el 5.1%.

La principal preocupación del actual gobierno en el ámbito económico ha sido el déficit en la balanza comercial, es por esto que a finales del año 2013 entra en vigencia la Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior COMEX como principal medida para proteger la industria y el producto nacional, dentro de esta política de restricciones se presenta la nómina de productos sujetos a controles previos a la importación, reglamentos de calidad otorgado por el INEN eficiencia energética, entre otros. Para la industria cafetalera ecuatoriana esta normativa beneficia e incentiva directamente al sector, puesto que se

mantiene aproximadamente 5 subpartidas de importación por lo que permitirá a la producción ecuatoriana suplir esta demanda (El Comercio).

Gráfico No. 1: Evolución PIB



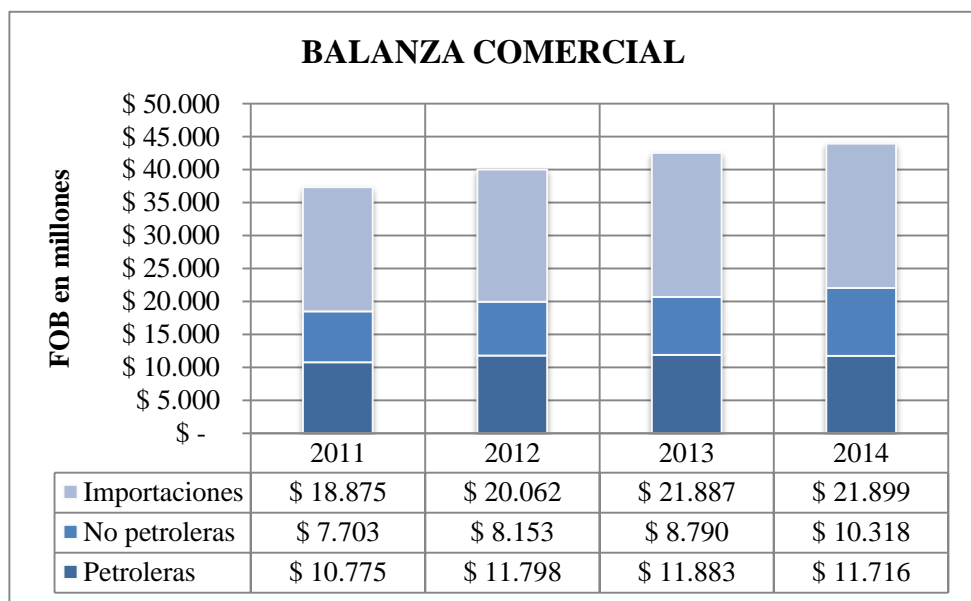
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Esta medida gubernamental ha dado un giro a las cifras en la balanza comercial, viéndose reflejado en el periodo de enero a octubre del año 2014 de acuerdo a información estadística del Banco Central, Gráfico No. 2 donde se muestra un superávit de \$ 135.2 millones obteniendo una recuperación del 111% con respecto al saldo del año 2013 que fue de \$ -1,213.8 millones, es importante mencionar que esta mejora también se debe al aumento en el volumen de las exportaciones del petróleo que representan más del 52% del total de las exportaciones y el crecimiento en el valor de ventas del camarón y banano.

Durante los periodos de gobierno de Rafael Correa el precio del petróleo ha alcanzado valores históricos, sin embargo a finales del 2014 el precio del barril de crudo ecuatoriano WTI decreció notablemente en \$ 54.12 según el Sistema Nacional de Información, afectando directamente al presupuesto del Estado para el año 2015 donde se estimó el precio del barril en \$ 79.70.

Gráfico No. 2: Evolución de la Balanza Comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Inflación

Según el último reporte del índice de precios al consumidor (IPC) detallado en la Tabla No. 1, la inflación mensual en diciembre del 2014 se registró en un 0,11% frente al mismo mes del año 2013 que fue del 0,20%. Mientras que la inflación anual y acumulada cerró para el 2014 en 3.67% comparada con un 2.70% en el 2013. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Tabla No. 1: Evolución mensual de la Inflación

MES	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
dic-13	0,20%	2,70%	2,70%
oct-14	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	0,11%	3,67%	3,67%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Canasta básica

La canasta familiar es el conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares o tienen la probabilidad de consumir mensualmente y se clasifican en dos tipos: Canasta Básica Familiar compuesta por 75 productos y la Canasta Familiar Vital que contiene 73 productos.

Tabla No. 2: Canasta familiar

MES	INGRESO MENSUAL FAMILIAR	CANASTA BÁSICA	CANASTA VITAL
dic-13	\$ 593,60	\$ 620,86	\$ 444,78
ene-14	\$ 634,67	\$ 628,27	\$ 449,54
feb-14	\$ 634,67	\$ 628,22	\$ 449,54
mar-14	\$ 634,67	\$ 632,19	\$ 452,74
abr-14	\$ 634,67	\$ 633,61	\$ 453,66
may-14	\$ 634,67	\$ 634,27	\$ 454,16
jun-14	\$ 634,67	\$ 634,67	\$ 455,21
jul-14	\$ 634,67	\$ 637,00	\$ 458,02
ago-14	\$ 634,67	\$ 638,06	\$ 457,95
sep-14	\$ 634,67	\$ 641,20	\$ 462,40
oct-14	\$ 634,67	\$ 642,85	\$ 464,55
nov-14	\$ 634,67	\$ 644,74	\$ 464,38
dic-14	\$ 634,67	\$ 646,30	\$ 466,59

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Elaborado por: Michelle Narváez G.

En el 2013 la canasta básica cerró en un valor de \$ 620,86 con un ingreso familiar de \$ 593,60 mientras que en el 2014 se ubicó en \$ 646,30 y un ingreso mensual de \$ 634,67 en cuanto a la canasta familiar vital en el año 2013 el precio de la misma fue de \$ 444,78 con un ingreso familiar de \$ 593,60 y cerró 2014 en \$ 466,59 y \$ 634,67 respectivamente, tal como lo indica la Tabla No. 2. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Inversión

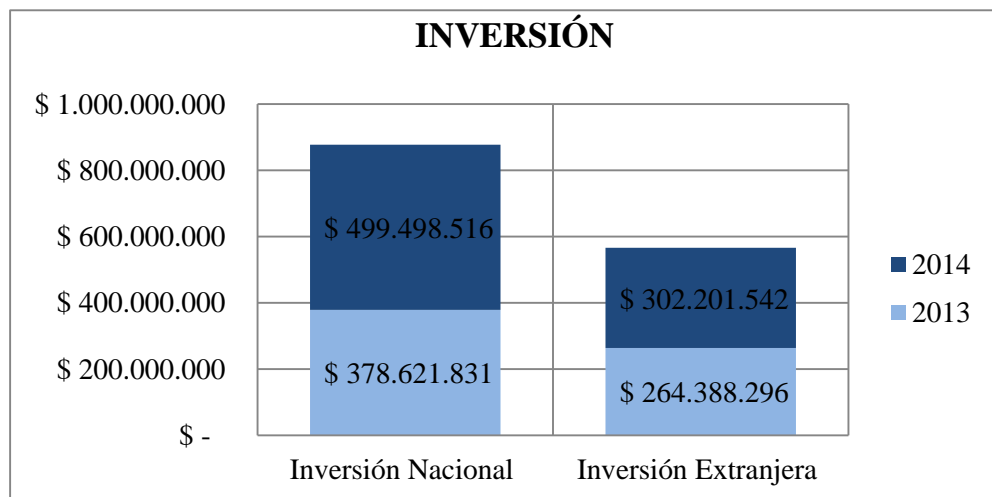
La inversión nacional y extranjera presentó en el período de enero a junio de 2014 un incremento del 25%, con un monto de \$ 801.700.059 con respecto al año 2013.

La inversión nacional por actividad económica acumulada en el periodo de enero a junio del 2014, se situó en \$ 499.498.516, es decir aumento en un 32% respecto al mismo periodo del 2013, las actividades con menor inversión nacional fueron: Agricultura y Pesca -62%, Alojamiento -42%, Información y Comunicación -39%, Enseñanza -34%, Artes y Recreación -33%. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

Con respecto a la inversión extranjera se alcanzó un crecimiento del 14% en comparación al año 2013, pese a esto existió una disminución en algunas actividades, como: Construcción, enseñanza, artes y recreación, servicios administrativos, electricidad, actividades financieras e inmobiliarias.

Con un enfoque a la actividad industrial, la inversión nacional tuvo un decrecimiento en el mes de junio ya que presentó unas cifras de \$ 96.415.427, que corresponde al -20% con respecto al año 2013 que se cerró con \$ 120.398.764, en cambio la inversión extranjera según la Superintendencia de Compañías Gráfico No. 3, tuvo un aumento del 213% en relación al año 2013. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

Gráfico No. 3: Inversión Nacional y Extranjera Actividad Industrial



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Crédito industrial

El gobierno actual se ha enfocado en incentivar a los pequeños y medianos empresarios otorgando créditos que estén relacionados con la matriz productiva, tanto es así que la Corporación Financiera Nacional oferta algunos productos y plazos para comodidad de los emprendedores, con respecto al sector cafetalero mantiene un programa de financiamiento de proyectos nuevos

y de expansión para activos fijos y capital de trabajo otorgando montos desde \$ 50.000 a 3 y 10 años dependiendo el destino del crédito.

En el mes de junio de 2014 se totalizó \$ 352, 7 millones otorgados en crédito para el sector industrial manufacturero sin tomar en cuenta la fabricación de la refinación de petróleo y de otros productos, es un crecimiento significativo ya que representa el 15,94% frente al año 2013. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

1.1.3 Factores sociales

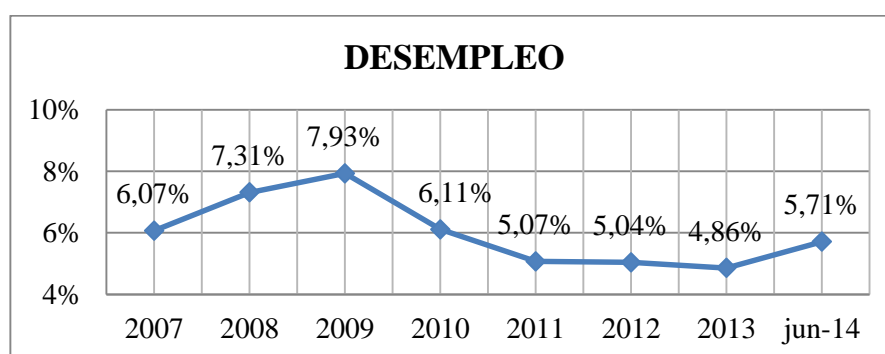
El Ecuador es un país rico y diverso en cultura y regiones, sus diferentes ecosistemas permiten que se cultive café a lo largo de todas las regiones naturales: costa, sierra, amazonia y región insular.

Varias empresas cafetaleras están vinculando al proceso productivo a comunidades indígenas y afro ecuatorianos, para de esta forma utilizar el nombre de las diferentes etnias: kichwas, shuaras, tzáchilas, etc.; como estrategia de diferenciación de producto, lo cual genera identidad cultural para estas comunidades y a su vez forma parte de programas de responsabilidad social empresarial.

La producción de café genera fuentes directas e indirectas de empleo, siendo así, según la revista PRO ECUADOR 2013 el sector cafetalero ecuatoriano ha generado empleo directo a 105,000 familias de productores.

Por otro lado, la tasa de desempleo ha tenido un decrecimiento notable en los últimos 3 años correspondientes al periodo 2010-2013, mientras que en el segundo trimestre del año 2014 mantiene una tasa creciente en un 0.85% en relación al año 2013, según los indicadores laborales publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo, como se muestra en el Gráfico No. 4.

Gráfico No. 4: Tasa Desempleo



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2014

Elaborado por: Michelle Narváez G.

1.1.4 Factores tecnológicos

El proyecto de cambio en la matriz productiva que busca cambiar el modelo de generación de riqueza en el Ecuador, de un modelo basado en la exportación de materias primas e importación de productos terminados, por un modelo industrializado y auto sostenible, requiere sin duda inversión en nuevas tecnologías como es el caso de maquinaria y software. Las políticas gubernamentales se han enfocado en financiar proyectos de innovación y potenciación de la industria, pero por otro lado los procesos de importación

junto a altos aranceles se han convertido en un limitante para la obtención de nuevas tecnologías que permitan el crecimiento de la capacidad productiva.

La tecnología requiere de personal altamente calificado, por lo que las empresas que apuestan por este cambio deberán invertir en capacitar a sus colaboradores para garantizar de esta forma la utilización máxima de las herramientas y maquinaria a su disposición.

Café Vélez está ya enfocado en industrializar los procesos, con el fin de mejorar la calidad de sus productos y a su vez aumentar el volumen de producción, esto permitirá tener precios más competitivos y ampliar su target de mercado, para esto ha empezado a invertir en maquinaria de los procesos de secado, molido, tostado y empackado del café.

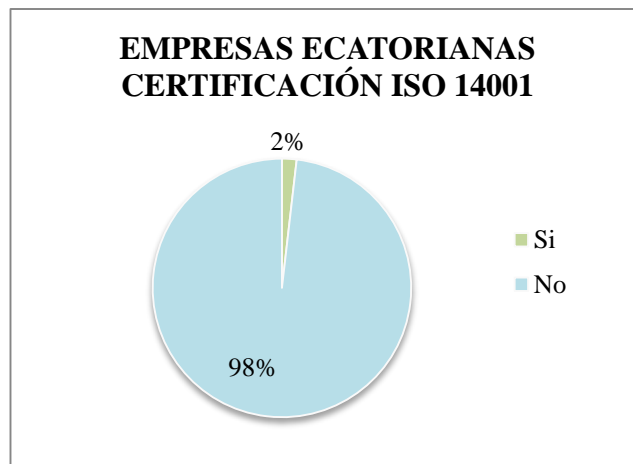
1.1.5 Factores ambientales

Las buenas prácticas ambientales, es un tema que anteriormente no ha sido considerado como un factor importante en la industria mundial. Sin embargo, el cambio climático nos ha obligado a tomar conciencia y buscar una solución inmediata y a largo plazo a este problema.

En los últimos años las empresas han optado por implementar normas que garanticen una responsabilidad con el ambiente, tal es el caso de la norma ISO 14001 que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, sin embargo existe un número limitado de empresas que la han adoptado. En el

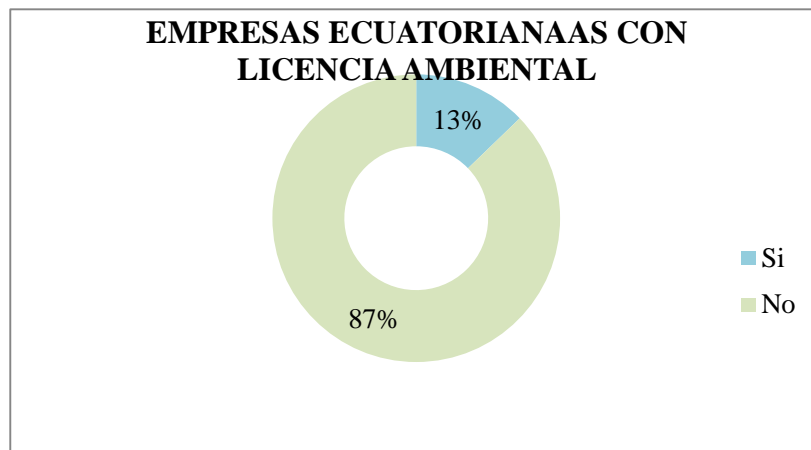
Ecuador según la Encuesta de Información Ambiental Económica en Empresas de 2011 realizada por el INEC, el 98% de las empresas que operan en el país no cuentan con esta certificación, estos valores se muestran en el Gráfico No. 5.

Gráfico No. 5: Empresas en el Ecuador con certificación ISO 14001



Fuente: INEC Encuesta de Información Ambiental Económica en Empresas 2012
Elaborado por: Michelle Narváez G.

La licencia ambiental que en el país es de carácter obligatorio tampoco es manejada por las empresas ecuatorianas con responsabilidad, ya que en su mayoría se no se encuentran vigentes, en el Gráfico No. 6 se observa la estadística realizada por el INEC en el año 2012

Gráfico No. 6: Empresas en el Ecuador con licencia ambiental vigente

Fuente: INEC Encuesta de Información Ambiental Económica en Empresas 2012
Elaborado por: Michelle Narváez G.

La industria cafetalera si bien no genera un impacto ambiental del nivel de otros sectores industriales, cada vez va aumentando las prácticas de responsabilidad ambiental, dentro de estas están:

- Descanso optimo del suelo entre cada cosecha.
- Reducción de productos químicos (insecticidas, fungicida, herbicidas y fertilizantes).
- Manejo de desechos en la planta de producción.
- Utilización de empaques biodegradables.

1.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

1.2.1 Reseña histórica

José Nicolás Vélez Mantilla, fundador de la marca “Café Vélez” adquiere una pasión por el café luego de viajar a la ciudad de Seattle al noroeste de Estados Unidos de América, cuna de la reconocida cafetería Starbucks Coffee, caracterizada por vender los más refinados cafés del mundo, entre esos el café especial cuyo aroma, acidez, dulzor y brillo son diferenciados en el mercado por los grandes catadores de café, esto le impulsa a certificarse como catador de café a nivel internacional en CQI (Coffee Quality Institute).

Después de nutrirse con la filosofía de Starbucks, decide emprender un negocio de cafetería en la ciudad de Quito en el año 2000, bajo el nombre de “Este Café”, ya que en la capital no existían muchas cafeterías que ofertaban un café especial, únicamente lo hacía Galletti, con esta visión José Nicolás Vélez deseaba implantar un concepto de café especializado con estándares internacionales.

Desde un inicio José Nicolás Vélez, caracterizó a su cafetería por ofrecer un café especial tostado por ellos mismos, con una pequeña tostadora para 2 kilos, la excelente calidad de café que provenía del Noroccidente de Pichincha incrementó la demanda, es por esto que decide implementar una nueva línea de negocio vendiendo el café molido o tostado en empaques, al aumentar las ventas del café empaquetado dentro y fuera de la cafetería, empieza a invertir

en una nueva tostadora con capacidad para 13 libras y en el año 2007 deja la idea de seguir con la cafetería e incursiona únicamente en el empaquetado de café creando una marca llamada “Café Vélez”, para este nuevo emprendimiento como artesano, decide especializarse en cursos de barismo, tostado, molido, secado, trillado entre otros en la feria del SCAA (Specialty Coffee Association of America).

El cambio en el giro de negocio exigió buscar nuevos proveedores de café que tengan la calidad que a “Café Vélez” le caracterizaba, dichos estándares se encontraron en plantaciones ubicadas en las provincias de Loja, Imbabura y Galápagos, sin embargo los agricultores necesitaban capacitación y asesoramiento para mejorar la calidad del grano, por lo que José Nicolás Vélez tuvo que inyectar capital propio para capacitaciones de los agricultores, adecuación de la planta y compra de nuevos equipos entre esos una tostadora con capacidad para 50 libras.

En el año 2009 “Café Vélez” busca financiamiento del USAID, quiénes les otorgan un fondo de aproximadamente \$ 70.000 con lo que implementaron un laboratorio de degustación de café en la Universidad Técnica Particular de Loja, en donde en la actualidad sirve para la formación de catadores, adicional se capacitó a productores y se produjo 240.000 plantas de café.

En el año 2012 su producto de café empaquetado empieza a ganar nuevos mercados, motivo por el cual grandes cadenas de supermercado se vieron

interesados en formar parte de su cadena de distribución como es el caso de Corporación Favorita, al igual que Delicatesen de renombre en la ciudad.

El reto 2015 para “Café Vélez” es formar alianzas estratégicas con la empresa Hoja Verde Gourmet, cuyo giro de negocio es la producción de chocolate elaborado con cacao fino de aroma, quienes están implementando a su línea de productos café gourmet. Otro meta cumplir para este año es trasladar su planta de Conocoto a la provincia de Cayambe y mantener sus oficinas en el sector de la Floresta en Quito ya que la capital seguirá siendo un lugar estratégico para generar negocio.

La estrategia de Café Vélez le ha permitido combinar la oferta de cafés finos con capacitaciones y charlas, es la clave de su crecimiento, por lo que su marca se ha posicionado de manera exitosa. Paralelo a la marca de café se creó la escuela de Café Vélez que ofrece cursos a aficionados y profesionales relacionados al café.

1.2.2 Planificación estratégica

Café Vélez cuenta con una planificación estratégica no tan gerencial, por lo que se conversó con el Gerente para darle un enfoque más completo con ciertos elementos básicos que necesita la planificación estratégica, ya que es necesaria para realizar un diseño de gestión por procesos.

1.2.2.1 Misión

“La misión es el objetivo supremo que señala la contribución de la empresa a la comunidad para poder generar riqueza. Es una percepción clara y compartida que explica el porqué y para qué existe la empresa” (Ballvé & Debeljuh, 2006, p.20).

La misión actual de Café Vélez es: Somos apasionados por el café. Generamos negocios rentables, conducentes al desarrollo social, en armonía con el ambiente.

Una vez analizada la estructura de la definición se encontró que la misma abarca el concepto y características necesarias por lo que no se la modifica.

1.2.2.2 Visión

“La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna” (Fernández, 2004, p.29).

Café Vélez describe su visión de la siguiente manera: Lideraremos en la provisión de café fino y productos afines diferenciados para el Ecuador y el mundo, como referentes en hacer bien las cosas de manera gratificante.

Después de validar el concepto de visión se rediseña la misma ya que no cumple con las características y tampoco se enfocan en que quieren ser, no detalla el tiempo por lo que se propone la siguiente visión: En 5 años (2020) Café Vélez será la marca de café preferida a nivel nacional, brindando un producto de altura a través de un cambio de cultura para consumir un café de calidad.

1.2.2.3 Objetivos

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Martínez & Milla (2012) afirman que “Ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión” (p.25).

Los objetivos estratégicos de Café Vélez enfocados en la misión y visión organizacional a corto, mediano y largo plazo son los siguientes:

- ✓ Desarrollar y comercializar soluciones innovadoras diferenciadas de alto valor percibido en café fino y productos afines.

- ✓ Integrar la cadena de valor mediante el abastecimiento propio y externo de productos de calidad, ampliando la oferta de soluciones, alineadas con el mercado.
- ✓ Mantener el liderato como promotor de buenas prácticas, tecnificación y mejoramiento de la calidad sistémica del sector.
- ✓ Convertirse en una organización rentable, orientada a brindar el mayor valor percibido con todas nuestras soluciones.

1.2.2.4 Principios y Valores

Los valores corporativos reflejan la conducta de una empresa, por lo que Martínez & Milla (2012) definen como “Ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, están íntimamente relacionados con los propósitos de la empresa” (p.23).

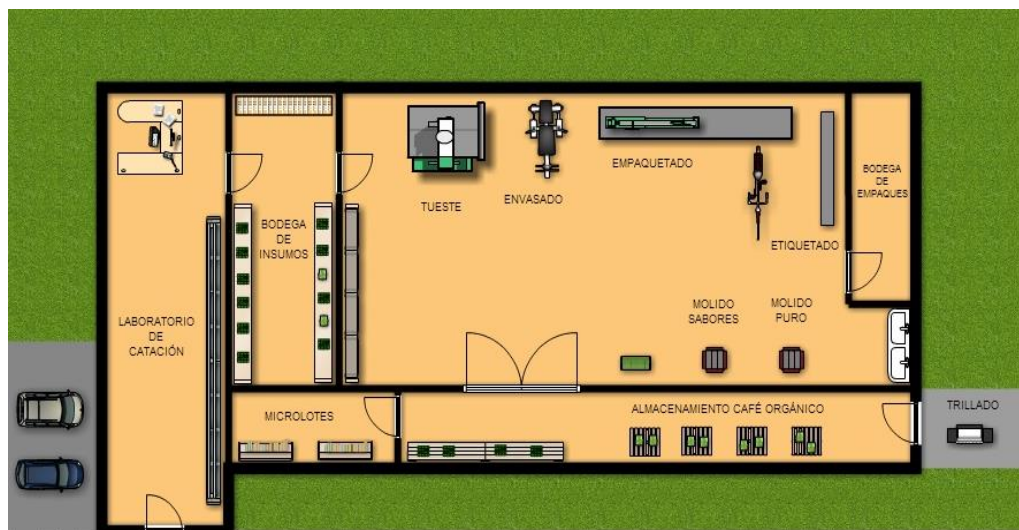
Dentro de los valores corporativos de Café Vélez tenemos:

- ✓ Promover la calidad.
- ✓ Tener un balance entre lo social, económico y ambiental.
- ✓ Mantener excelentes relaciones con los clientes y proveedores.
- ✓ Entrega de valor en cada producto y servicio.

1.2.3 Infraestructura

La planta física de Café Vélez se encuentra ubicada en San Juan de Conocoto, tiene un área total de 200m², sus instalaciones están bastante definidas y organizadas de acuerdo a las actividades necesarias para procesar el café de acuerdo al siguiente layout de la planta plasmada en la Figura No. 1.

Figura No. 1: Layout Planta



Elaborado por: Michelle Narváez G.

La planta se ha ido adaptando periódicamente de acuerdo a la capacidad de producción solicitada por el mercado, misma que ha reflejado un incremento en su nivel de ventas, el manejo de la distribución física mantiene una excelente distribución ya que se enlaza directamente con la necesidad del proceso productivo del café.

De manera global la planta cuenta con todos los servicios básicos para su mantenimiento, iluminación natural y luz blanca fluorescente para realizar el

proceso de secado adicional de una adecuada ventilación para que la humedad no vaya intervenir en la calidad del grano de café, por otro lado mantienen tuberías de gas, aire y el cableado eléctrico para el funcionamiento de las máquinas y cada área se encuentra señalizada por procesos.

Como meta para el año 2015 Café Vélez mantiene nuevos proyectos para aumentar su capacidad productiva por lo que la planta se trasladará a la provincia de Cayambe.

1.2.4 Equipos y Maquinaria

Café Vélez mantenía un proceso netamente artesanal con máquinas básicas de poca capacidad, por la demanda de su producto han visto la necesidad de invertir en nuevas maquinarias para ir eliminando el proceso manual y adicionando nuevos equipos industriales, convirtiéndose así en una empresa semi artesanal, manteniendo siempre la calidad de café que caracteriza a la organización, en la Tabla No. 3 se detallan los equipos y maquinarias utilizados en el proceso con su respectiva descripción.

Tabla No. 3: Maquinaria y Equipo

Maquinaria y Equipo	Descripción	Foto
Trilladora	Mantiene unas cuchillas especiales para realizar el proceso de trillado, que consiste en desprender el pergamino del café (cascara).	
Tostadora	Es una tostadora de café con 75 kg de capacidad productiva, que transfiere calor al grano de café para tostarlo, en un intervalo de 20 min con una temperatura entre 190 y 280 °C.	
Molino	Tritura el café tostado a una velocidad adecuada para que no se caliente el grano.	
Dosificadora	Es una llenadora automática de café, que realiza paquetes de 200gr -340gr hasta 2kg.	
Selladora	Es una selladora automática de empaques con una banda giratoria.	
Fechadora	Sirve para colocar en los paquetes las fechas de elaboración, vencimiento del café y lotización.	
Balanzas	Balanzas para realizar la distribución adecuada en los paquetes de café y comprobar que está el volumen exacto.	

Fuente: Jefe de planta**Elaborado por:** Michelle Narváez G.

1.2.5 Recursos humanos

Café Vélez al ser una Pymes no mantiene un capital humano muy extenso, está conformado por 10 empleados, clasificados en 6 administrativos y 4 de planta, quiénes mantienen sus funciones específicas para aportar con el crecimiento de la empresa, en la Tabla No. 4 se detallan los cargos.

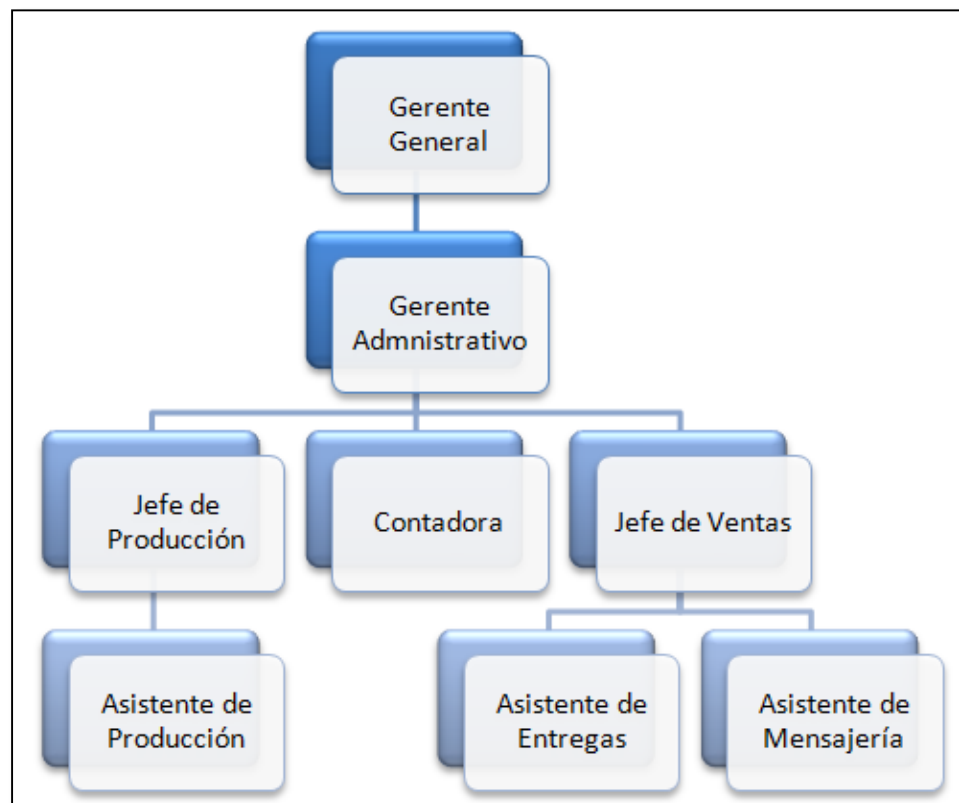
Tabla No. 4: Descripción de cargos

CARGO	DESCRIPCIÓN
Gerente General	Manejo proveedores, toma de decisiones, relaciones clientes exteriores.
Gerente Administrativo	Manejo de personal, relación clientes, capacitación clientes, escuela de barismo, ordenes de despacho, marketing de la marca, control de calidad.
Jefe de Producción	Compra materia prima, supervisar el trabajo de los operarios, mantenimiento maquinaria.
Contador	Ingreso de facturas por concepto de compra, emisión de comprobantes de retención, cheques, ingreso de producto terminado al sistema contable, inventarios semanales.
Jefe de Ventas	Toma de pedidos, Ingreso de facturas por concepto de compra.
Asistente de Producción	Proceso productivo café, secado, molido, empaquetado, limpieza de la planta.
Encargado de entregas o despacho	Distribución del producto terminado a los clientes finales.
Mensajería	Trámites en bancos, empresas, varios.

Fuente: Informe de contabilidad

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Por otro lado para mantener una mejor orientación en cuanto al recurso humano se realizó el organigrama estructural de la empresa según la Figura No. 2.

Figura No. 2: Organigrama Actual

Elaborado por: Michelle Narváez G.

1.2.6 Recursos financieros

José Nicolás Vélez se mantiene como artesano calificado desde el año 2000 en actividades de procesamiento de café tostado conocido con el nombre comercial de Café Vélez, por lo que no está obligado a llevar contabilidad, únicamente realiza declaraciones mensuales de IVA.

En los últimos tres años Café Vélez ha tenido una evolución considerable en sus ventas Tabla No. 5, en el 2013 mantuvo un índice alto de crecimiento en

sus ventas con un 35%, por lo que indica que su producto cada vez más se encuentra posicionado en el mercado.

Tabla No. 5: Ventas anuales Café Vélez

Año	2011	2012	2013	2014
Ventas	\$ 487.416,70	\$ 501.321,80	\$ 769.541,10	\$ 784.891,45
Crecimiento		\$ 13.905,10	\$ 268.219,30	\$ 15.350,35
%		3%	35%	2%

Fuente: Departamento de Contabilidad Café Vélez

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Para poder realizar un análisis global de la empresa se solicitaron los estados financieros internos de José Nicolás Vélez, donde se calcularon seis indicadores financieros Tabla No. 6, con la finalidad de determinar la solvencia y margen de rentabilidad de la empresa.

Tabla No. 6: Indicadores Financieros

Indicador	Medida	2012	2013	2014
Ebitda	<i>Miles</i>	-20.27	28.32	31.33
Capital de Trabajo	<i>Miles</i>	191.62	193.61	200.37
Índice de Liquidez	<i>Veces</i>	2.4	1.92	2.04
Prueba ácida	<i>Veces</i>	1.29	0.68	0.79
Endeudamiento	<i>vecas</i>	1.24	1.13	0.56
Pasivo total/ebitda	<i>años</i>	-10.62	8.56	1.77

Fuente: Departamento de Contabilidad Café Vélez

Elaborado por: Michelle Narváez G.

De acuerdo a los indicadores financieros establecidos se va a realizar un análisis individual de los mismos para determinar su evolución, donde se puede encontrar un ebitda estable en 31.33, lo que indica que la empresa mantiene un

desempeño operativo adecuando considerando su actividad productiva, no afecta tanto las depreciaciones por lo que se compró nueva maquinaria.

En cuanto a sus indicadores de liquidez, el capital de trabajo la empresa tiene un monto considerable después de tener la cuenta por pagar con un bajo endeudamiento que le ha permitido a la gerencia realizar inversiones nuevas como es el nuevo proyecto de la planta en Cayambe por lo que su índice de liquidez está dentro del promedio establecido con 2.4.

Por otro lado los índices de endeudamiento no presentan obligaciones bancarias considerables por lo que se encuentra en 0.56 considerable para obtener créditos a corto plazo ya que disminuyo su pasivo total ebitda a 1 año aproximadamente. Podemos concluir que la empresa tiene una salud financiera estable para poder obtener un mayor crecimiento en años posteriores, buscando nuevas inversiones y posicionamiento en el mercado.

1.2.6.1 Clientes

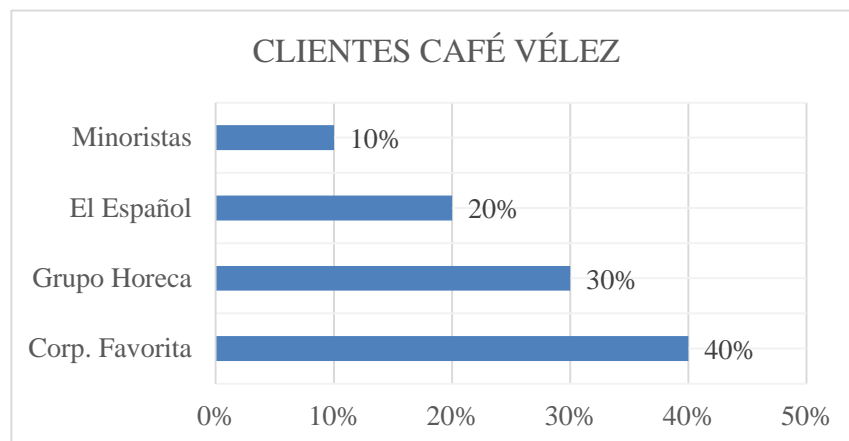
El portafolio de clientes de Café Vélez se encuentra enfocado en las principales cadenas de supermercados del país y un mínimo de clientes a distribuidores minoristas, como se detalla en el Gráfico No. 7 el 40% de sus ventas está destinado a la Corporación Favorita seguido del Grupo Horca con un 30% y El Español con un 20%, mantener las ventas en estas tres cadenas le ha permitido a José

Nicolás Vélez dar a conocer su café de altura y posicionarse en el mercado.

Como estrategia comercial Café Vélez está apuntando aumentar la distribución de sus productos a los mercados minoristas para abarcar más plazas y aumentar el portafolio de clientes, en la actualidad este sector únicamente representa el 10% de sus ventas, están conformados por los delicatessen como: El griego, Federer, Floralp, Café de la Vaca y entrega a domicilio en casas y empresas.

Adicional están buscando exportar café tostado a Chile, lamentablemente el Ecuador no tiene la capacidad suficiente de producción y no abastecería el mercado extranjero puesto que siempre existen escases en los meses de noviembre a diciembre y se cubre la demanda con el café cosechado en octubre.

Como valor agregado Café Vélez realiza capacitaciones a sus clientes cuyo giro de negocio son cafeterías para que pueden ofrecer el mejor café dese la semilla a la tasa, adicional mantienen una escuela y cursos de barismo, para los aficionados del café.

Gráfico No. 7: Principales Clientes

Fuente: Gerencia de Café Vélez

Elaborado por: Michelle Narváez G.

1.2.6.2 Proveedores

Para Café Vélez las relaciones a largo plazo con los proveedores son indispensables, por lo que si se genera la necesidad de obtener una mejor semilla se realizan capacitaciones a los agricultores o productores para que extraigan la mejor semilla de café de altura, los mismos que son seleccionados de las diferentes zonas geográficas del país. Sus principales proveedores se encuentran en el Noroccidente de Pichincha, en la provincia de Loja, Galápagos e Intag, cada zona con características de clima y suelo especiales, a continuación se detallan los proveedores con sus respectivos productos en la Tabla No. 7.

Tabla No. 7: Proveedores del café de altura

Proveedor	Producto	% de Compra
Loja	Arábica 1200 a 1600 m.s.n.m.	60%
Galápagos	Arábica 200 m.s.n.m.	5%
Intag	Arábica 1300 a 1700 m.s.n.m.	15%
Yumbo	Arábica 1200 a 1800 m.s.n.m.	20%

Fuente: Gerencia de Café Vélez

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Desde la creación de la marca, José Vélez, se ha enfocado en ofrecer los mejores cafés del Ecuador, por lo que adicional mantiene un proveedor plus cuya finca se llama “Maputo”, es una de las mejores de América del Sur, este productor despacha café de variedad: típica, borbon y caturra para que la empresa distribuya café gourmet de origen.

1.2.6.3 Competencia

Por el producto diferenciado que oferta Café Vélez, caracterizado por ser de altura y permite tener una nueva degustación de café fino de aroma, mantiene como competencia a cuatro principales empresas que se dedican a distribuir café con las características similares, donde se puede encontrar negocios ecuatorianos y extranjeros, entre estos tenemos: Galleti que mantiene ya un posicionamiento antiguo en el mercado desde el año 1996 ofreciendo café ecuatoriano de mayor calidad gourmet tostado, dentro de la distribución de café ecuatoriano también se encuentra Sweet&Coffee empezó en el

mercado desde el año 1997 quienes trabajan con café de calidad y adicional lo distribuyen es sus cafeterías a nivel nacional, en cuanto a café internacional están: Gardella con su café tostado a las más pura tradición italiana desde el año de 194 y por último Juan Valdez café colombiano quién está más posicionado en el mercado a nivel de cafeterías ofertando café en varias presentaciones para degustar y la distribución a nivel nacional.

2. GESTIÓN POR PROCESOS

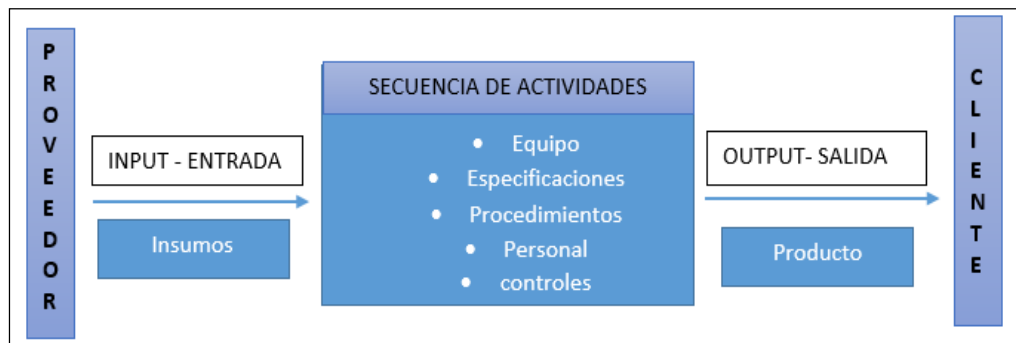
En este capítulo se detallará la metodología a utilizar dentro de esta investigación que permitirá otorgar a Café Vélez un adecuado sistema de gestión por procesos, iniciando con el reconocimiento de las actividades y tareas realizadas en los procesos con los que opera actualmente Café Vélez, para de esta forma realizar un análisis oportuno que tenga como resultado proponer oportunidades de mejora que se enfoquen en la estrategia comercial de la organización.

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 ¿Qué es un proceso?

Las Normas Iso 9000 (Citado por Pérez, 2010) define proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Los procesos están conformados por tres elementos, Figura No. 3, que son: Input o entrada, Secuencia de actividades y output o salida.

Figura 3: Elementos de un proceso

Fuente y elaboración: Pérez (2012)

Elaboración: Michelle Narváez G.

Entrada: “Es un producto que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso o de un proceso del proveedor o del cliente” (Pérez, 2012, p.52).

Secuencia de Actividades: “Es en donde se precisan los medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar y dar paso al output” (Pérez, 2012, p.53).

Salida: “Es un producto con la calidad exigida por el estándar del proceso (...) que va destinado a un usuario o cliente” (Pérez, 2012, p.53).

2.1.2 ¿Qué es la gestión por proceso?

“La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que

permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona” (Pérez, 2012, p.44).

Un sistema de gestión por procesos se enfoca en tener el control de las actividades para alcanzar los resultados planteados dentro de la organización, por lo que se basa en el ciclo PHVA, planificar, hacer, verificar y actuar, detallado en la Figura No. 4, también denominado Círculo de Deming, que permite dinamizar a la gerencia las relaciones entre las personas y los procesos. (Evans & Lindsay, 2008, p.657).

Figura 4: Ciclo Deming



Fuente: Evans & Lindsay (2008)

Elaborado Por: Michelle Narváez G.

2.1.3 ¿Qué es la mejora de los procesos?

James Harrington (citado por Agudelo, 2012) define como la metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus proceso.

Los beneficios del mejoramiento de procesos son los siguientes:

- Apoya a los objetivos estratégicos de la organización.
- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Aumenta la capacidad de las empresas para competir.
- Mejora el uso de los recursos y optimiza la estructura orgánica de la empresa.
- Permite realizar cambios importantes en actividades muy complejas.
- Proporciona un método de evaluación a la empresa.

2.1.4 Metodología mejoramiento de procesos

La metodología a efectuarse dentro de la empresa Café Vélez consta de cinco fases donde se abarcará el reconocimiento a fondo de los procesos existentes dentro de la organización para analizarlos y concluir con el objetivo de la presente investigación, que es diseñar un sistema de gestión por procesos que permita a la organización tornarse más proactiva y competitiva dentro del mercado.

Se realizará una explicación de lo que contendrá cada fase tanto en el marco teórico como en las técnicas o herramientas a utilizar, enfocándose en los temas expuestos y desarrollados dentro del contenido de la investigación.

Fase I: Inventarios procesos actuales

Dentro de esta fase se considerará clasificar los procesos actuales de Café Vélez en tres tipos de procesos, que se detallan a continuación en la Tabla No. 8, guiándose de acuerdo al concepto de cada uno para obtener una visión más organizada del manejo de la empresa.

Tabla No. 8: Tipos de Proceso

TIPO PROCESO	DESCRIPCIÓN
Proceso Operativo	Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido.
Proceso de apoyo	Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
Proceso de gestión	Aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos de información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.

Fuente: Pérez (2012)

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Fase II: Levantamiento de información de los procesos actuales

Esta fase tendrá toda la investigación de la estructura existente en Café Vélez para especificar las tareas realizadas por el personal dentro de cada uno de los procesos actuales de la organización, por lo cual se recurrirá a efectuar dos

pasos que contemplan herramientas para una mejora de proceso, que se detallan a continuación:

- **Paso 1.- Caracterización de los procesos**

“La caracterización de los procesos es el documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso” (Agudelo, 2012, p.36).

Para realizar la descripción de los proceso se detalla en la Tabla No. 9 las características que debe mantener un proceso con sus respectivos conceptos para una mejor comprensión.

Tabla No. 9: Características principales de un proceso

CARACTERÍSTICAS	DEFINICIÓN
Objetivo	Propósito del proceso, qué se pretende lograr con él, tiene relación con el producto
Responsable o Líder	Persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
Alcance	Determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia.
Proveedor	Organización o personas que proporcionan un producto o documento como entrada para realizar las actividades, pueden ser internos o externos a la organización.
Clientes	Persona o conjunto de personas que reciben un producto, pueden ser internos o externos a la organización.


Materiales e Insumos	Todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final. Es el proceso que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación y utilización de recursos.
Productos	Todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo y que debe de responder a las necesidades identificadas para éste.
Recursos	Todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, tecnología, en general todo aquello que se utiliza pero no se consume a través de la transformación.

Fuente: Agudelo (2012)

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Se ha diseñado un formato específico plasmado en la Figura No. 5 donde se detallarán los ítems necesarios para caracterizar los procesos de Café Vélez.

Figura No. 5: Formato de Caracterización de Procesos

		PROCESO: CÓDIGO:	
		Código:	
1. Subproceso			
2. Alcance			
3. Líder			
4. Proveedor			
5. Clientes	Internos:	Externos:	
Entradas	Actividades	Responsable	Salidas
Recursos			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	

Elaborado por: Michelle Narváez G.

- **Paso 2.- Diagramación de los procesos**

La segunda herramienta a utilizar dentro de esta fase será realizar diagramas de flujo de las actividades descritas en el formato de caracterización, lo que permitirá visualizar los procesos por actividades con su respectiva secuencia de desarrollo y el detalle de los responsables.

“El diagrama de flujo también conocido como organigrama o flujograma son medios gráficos que sirven para describir las etapas de un proceso, comprender como funciona, identificar a los responsables” (Gutiérrez, 2006, p.39).


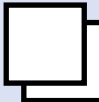
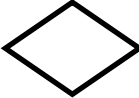



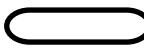


Los objetivos de la diagramación son:

- Determinar el orden de las operaciones y los recursos que intervienen.
- Constituir un elemento de decisión porque permite percibir de forma analítica la secuencia de una actividad detallada.
- Realizar el levantamiento de la información para poder entender un proceso.
- Es una herramienta para capacitar a los nuevos empleados.
- Facilitar la integración de nuevos procesos o las mejoras de los existentes.

Para diagramar los procesos se manejará una simbología estipulada en la Tabla No. 10, el tipo de diagramación a desarrollar la metodología de tipo

árbol, descrito en las normas ANSI (American National Standards Institute).

Tabla No. 10: Símbolos de Diagramación

NOMBRE	SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
Actividad		Representa la ejecución de una de las actividades del proceso.
Entidad Externa		Simboliza cualquier persona u organización que provee o recibe insumos y resultados del proceso.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación de situaciones que representan normalmente hasta 3 alternativas para continuar con el proceso
Documento		Representa formatos, documentos, registros, etc., que intervienen en el proceso, ya sea documentación generada utilizada, recibida o enviada.
Proceso		Se utiliza para hacer referencia a un proceso definido dentro del mapa de procesos.
Conector		Se utiliza para la conexión de actividades anteriores o posteriores dentro de un proceso.
Inicio/Fin		Se utiliza para señalar el comienzo, así como también el final de un diagrama.
Base de datos		Simboliza un archivo u otra ayuda para documentos y registros de un computador.
Conector		Se usan para conectar símbolos que indican la continuidad y dirección de las actividades dentro de un proceso.

Fuente: Normas ANSI

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Fase III: Análisis de los procesos actuales

Se englobará dentro de esta fase una evaluación profunda de los procesos actuales de la empresa que ya se encuentran caracterizados y diagramados,

con la finalidad de obtener el paso más importante para generar la presente investigación, el cual está conformado por dos herramientas donde se podrá proponer las mejoras pertinentes para volver a Café Vélez más eficiente.

- **Paso 1.-Análisis de valor agregado**

La gestión en este paso consistirá en basarse en un modelo de análisis de valor agregado que permitirá identificar la contribución que tiene cada una de las actividades realizadas dentro de los procesos, según Agudelo (2012) el valor agregado es determinar qué tan importante es para el cliente la actividad ejecutada y las clasifica en tres tipos de actividades:

Las actividades que agregan valor para el cliente (VAC o VAR):

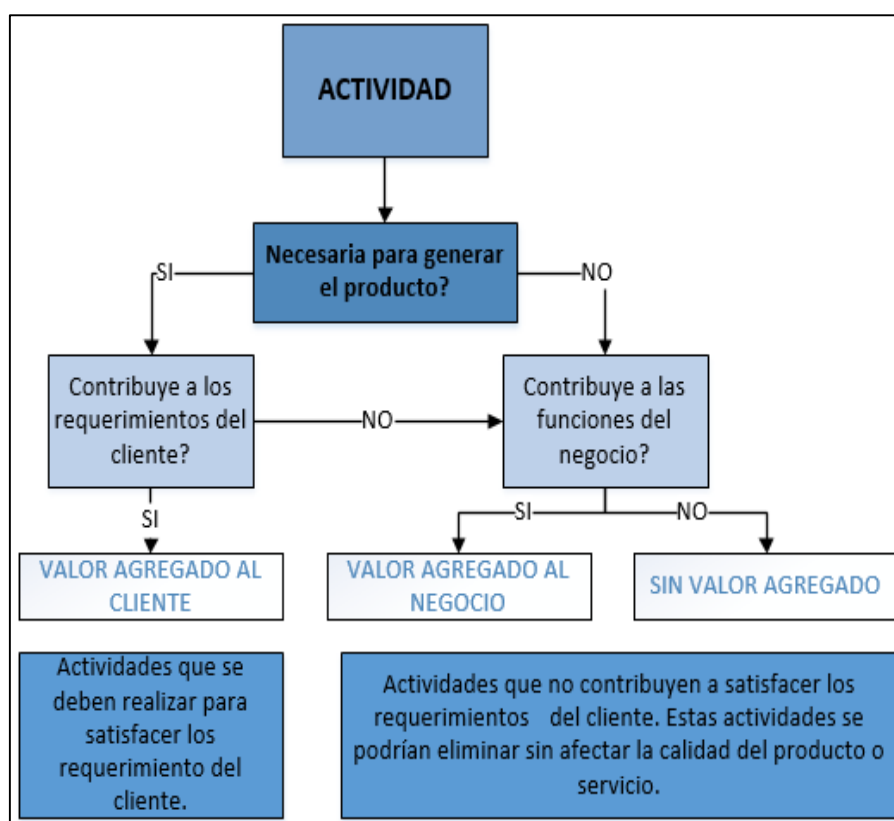
El cliente está dispuesto a pagar por ellas porque reconoce su importancia.

Las actividades que agregan valor a la organización (VAN): Son aquellas actividades necesarias para la organización, que no agregan valor desde el punto de vista del cliente.

Las actividades sin valor agregado (NAV): No agregan valor para el cliente, ni agregan valor a la organización, pueden ser eliminadas si la gerencia lo dispone.

Para identificar las actividades por el tipo de valor agregado explicado, se trabajará con una técnica manejada a través del análisis de satisfacción del cliente haciendo referencia al cumplimiento del requerimiento solicitado dentro del proceso estipulado, en la Figura No. 6 que se presenta a continuación, se visualizará la herramienta para realizar este paso.

Figura No. 6: Análisis valor agregado



Fuente: Manual Valor Agregado, Idrobo.

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Por cada proceso se manejara un formato específico de acuerdo a la figura No.7 donde se deberá identificar el cliente, el resultado, los

requerimientos y el detalle de las actividades para identificar el valor agregado por medio de la técnica expuesta anteriormente.

Figura No. 7: Formato Valor Agregado

PROCESO:			
Subproceso:	Cliente:		
	Resultado:		
	Requerimiento		
Actividad	VAC	VAN	NAV
		x	
	x		
	x		
		x	
		x	

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Para mejor comprensión de la estructura a manejar en el valor agregado se explicara los conceptos detallados en la Tabla No. 11 de los elementos que están dentro del formato.

Tabla No. 11: Elementos para realizar análisis del valor agregado

ELEMENTOS	DEFINICIÓN
Cliente	Organización o persona que recibe y solicita un producto.
Resultado	Transformación de las entradas por medio de la realización de actividades.
Requerimiento	Necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria.

Fuente: Normas ISO 9000 - 2005

Elaborado por: Michelle Narváez G.

- **Paso2.- Identificación de debilidades y oportunidades de mejora**

Este paso esta enlazado al análisis de valor agregado ya que por medio de dicha clasificación se podrá identificar las debilidades que tiene los procesos con respecto a sus actividades, ya sean repetitivas, innecesarias o que no agreguen valor, donde se propondrá oportunidades de mejora.

Fase IV: Diseño de nuevos procesos

El contenido de esta fase consistirá en plasmar las oportunidades de mejoradas planteadas dentro de los procesos actuales y procesos propuesto de Café Vélez, con la intención de que cada proceso de la empresa este documentado para que el personal tenga un mejor conocimiento del manejo de los procesos y conozca la medición para el control de cumplimiento que tendrá cada uno de los procesos. Se expondrán cuatro herramientas para el rediseño de los procesos, las cuáles se detallan a continuación:

- **Paso 1.- Mapa de procesos propuesto**

El mapa de procesos nos permitirá tener una visión global de la estructura y funcionamiento de la empresa manteniendo la clasificación por tipo de proceso. Pérez (2012) lo describe como: “Una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel marco.

Así los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de gestión porque comparten datos e información”.

- **Paso 2.- Matriz indicadores de gestión**

Agudelo (2012) menciona que todos los procesos deben ser medidos porque cada uno debe entregar un resultado planeado que tiene relación con el objetivo del proceso, lo que no se mide no se observa, lo que no se observa no se controla y si no se controla no se puede gestionarlo o mejorarlo.

Este paso permitirá realizar indicadores que midan la gestión en los diferentes procesos de la organización con la finalidad de generar un estándar para encontrar mejoras y de ser el caso retroalimentar al personal. Agudelo clasifica a los indicadores de acuerdo a la Tabla No. 12.

Tabla No. 12: Tipos de Indicadores

Indicador	Descripción
De Eficiencia	Mide el control de los recursos disponibles con respecto a su aprovechamiento.
De Eficacia	Llevan de forma inherente la definición previa de los objetivos y el seguimiento de los mismos. Mide la comparación entre lo alcanzado versus lo esperado.
De Productividad	Involucra a la eficiencia y la productividad, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y en los costos, sin generar desperdicios.

Elaborado Por: Michelle Narváez G.

Cada proceso mantendrá indicadores de gestión de acuerdo al objetivo del mismo, por lo que se detallarán dentro de en una matriz, Figura No. 8, que contiene el nombre del indicador, fórmula, el valor estándar, la tolerancia y sus respectivos responsables.

Figura No. 8: Matriz de indicadores

INDICADORES DE GESTIÓN										
PROCESO	CÓD.	SUBPROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR ESTANDAR	TOLERANCIA			RESPONSABLE	
						Alta	Media	Baja	Medición	Análisis

Elaborado Por: Michelle Narváez G.

- **Paso 3.- Manual de procedimientos**

Según Giovanni Gómez (2001) un manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones que se realizan en una organización.

Se generará un formato para estandarizar los procesos dentro de la empresa y cumplir con el objetivo de este paso que será documentar los procesos con los elementos necesarios para su fácil comprensión, a

continuación se detalla en la Figura No. 9 la plantilla con la que se trabajará.

Figura No. 9: Formato Documentación de procesos

 CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: XXX-XX	NOMBRE DEL PROCESO		
Edición No. 01		Pág. 1 de 1	
<ol style="list-style-type: none"> 1. PROPOSITO 2. ALCANCE 3. RESPONSABLE DEL PROCESO 4. DEFINICIONES 5. POLITICAS 6. INDICADORES 7. REGISTROS 8. DIAGRAMA DE FLUJO 			

Elaborado por: Michelle Narváez G.

El manual de procedimiento estará conformado por varios elementos, que se describen a continuación:

- ✓ **Cabecera:** Donde se mantiene el logo de la empresa, el nombre del proceso con su respectiva codificación, y el número de páginas del procedimiento.
- ✓ **Propósito:** Es el objetivo del proceso, a donde se quiere llegar, Agudelo (2012) define objetivo como el propósito del proceso que se pretende lograr con él.

- ✓ **Alcance:** Según Agudelo (2012), menciona que el alcance hace referencia a la primera y última actividad.
- ✓ **Responsable del Proceso:** Es la persona encargada del proceso, quién tiene el proceso estable para llegar a los objetivos planteados.
- ✓ **Definiciones:** Es un breve glosario de términos que se manejan dentro del proceso, para mayor comprensión.
- ✓ **Políticas:** Fred R. David (2003) menciona que, son los medios por los cuales se logran los objetivos, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos.
- ✓ **Indicadores:** José Antonio Pérez (2010) define a los indicadores como el dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida del resultado.
- ✓ **Registros:** Según ISO 9000 los registros son documentos que proporciona evidencia de actividades desempeñadas o de resultados obtenidos. Los registros constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión. Los registros pueden ser internos (generados en la propia organización) o externos (de clientes o proveedores).

✓ **Diagrama de flujo:** Para J. Evans & W. Lindsay (2008), el diagrama de flujo identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales o información en un proceso.

- **Paso 4.- Análisis valor agregado de los procesos mejorados**

Esta fase permitirá realizar una comparación del análisis de valor agregado de los procesos actuales con los procesos que se están proponiendo dentro de las oportunidades de mejora, consistirá en realizar la misma evaluación de valor agregada explicada anteriormente basada en la satisfacción del requerimiento por parte del cliente.

Fase V: Propuesta Implementación

Con la finalidad de mantener el mejoramiento continuo dentro de Café Vélez, en esta fase se propondrá realizar un plan de implementación con las especificaciones necesarias para que la organización pueda realizar la ejecución con éxito., a continuación se detalla el paso a seguir:

- **Paso 1: Plan de implementación**

Consistirá en realizar un cronograma de actividades por propuesta de mejora realizada dentro de la investigación, ya sea enfocada al recurso humano, infraestructura, materiales, estrategias o técnicas de procesos,

por lo que se nombraran responsables que se encuentra a cargo del inicio y finalización del plan de implementación, adicional se trabajará en buscar las mejoras alternativas para financiar la implementación del sistema de gestión, conservando la liquidez de la organización para que no ve afectada la operatividad de la empresa, basado en un presupuesto por cada actividad.

Se procederá a detallar cada una de las fases explicadas anteriormente pero enfocado en la realización dentro de Café Vélez y los resultados obtenidos respectivamente.

2.2 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

2.2.1 Inventario procesos actuales

Gracias a las constantes conversaciones con los responsables de cada proceso e información entregada por el gerente general y gerente de planta, quiénes puntualizaron los procesos existentes dentro de la empresa y sus encargados del funcionamiento, fue posible obtener una visión clara del manejo actual de la operatividad de la empresa.

Después de mantener esta información de Café Vélez, se procedió a organizar dentro de un cuadro los procesos actuales de la empresa con una subdivisión por subprocesos, clasificado a los mismos de acuerdo al tipo de proceso:

Estratégico, misional y apoyo respectivamente, adicional se estipuló un código a cada uno con la finalidad de identificarlos de manera más funcional y ágil.

A continuación se detallan en la Tabla No. 13 los procesos con los que Café Vélez está operando actualmente.

Tabla No. 13: Procesos actuales Café Vélez

TIPO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
ESTRÁTEGICO	Gestión Comercial (GC)	Marketing	GC - 01
MISIONAL	Gestión de Ventas (GV)	Ventas	GV - 01
		Post – Venta	GV - 02
		Cobro Clientes	GV - 03
	Gestión de Producción (GP)	Compra Materia Prima	GP - 01
		Producción	GP - 02
		Distribución	GP - 03
APOYO	Gestión Financiera (GF)	Contabilidad	GF - 01
		Pago proveedores	GF - 02
	Gestión Talento Humano (GTH)	Nómina	GTH - 01
		Reclutamiento	GTH - 02

Elaborado por: Michelle Narváez G.

2.2.2 Levantamiento de información de los procesos actuales

Después de identificar los procesos actuales de Café Vélez con cada responsable se realizó una breve descripción de las actividades a realizar en cada uno de los procesos con la respectiva documentación que se utilizan en los mismos, esto permitió tener una visión más clara de la gestión que realiza

cada área de la empresa con la finalidad de efectuar una diagramación de las actividades.

2.2.2.1 Caracterización de los Procesos

Se procedió a efectuar las caracterizaciones de los procesos realizando visitas y recorridos continuos a la planta y oficinas, lo que permitió generar entrevistas al personal encargado de cada actividad, de esta forma se enlistaron las actividades realizadas secuencialmente por procesos con sus respectivos responsables de ejecutar las mismas, adicional se aclararon dudas técnicas que conllevaron a levantar las entradas y salidas de cada actividad evidenciada dentro de cada proceso.

Una vez obtenida la información necesaria de cada actividad realizada por proceso se elaboró una caracterización individual de los procesos existentes, donde se determinó el alcance del proceso, el cliente, las entradas para efectuar las actividades, las salidas que se generan, los responsables de ejecutar cada actividad y por último se aseguró la disponibilidad de los recursos necesarios para apoyar al cumplimiento de las actividades, ya sean recursos humanos, tecnológicos o materiales, en el Anexo I se encuentran las caracterizaciones levantadas por proceso con el respectivo formato diseñado para este fin.

Generar la caracterización de los procesos permitió identificar los elementos claves para llevar a cabo los procesos, facilitando así el entendimiento de las funciones que realiza el personal de Café Vélez.

2.2.2.2 Diagramación de los procesos

Se efectuó la diagramación de los procesos existentes de Café Vélez por medio de flujogramas, cuya simbología describe las actividades, documentos, entidades externas, decisiones a tomar, entre otros, para realizar este paso se utilizaron los cuadros de caracterización de cada proceso levantado, los cuales permitieron obtener una visualización contextual diagramada de manera resumida y global para mayor comprensión de la secuencia de actividades a realizar en cada uno de los procesos.

Dentro del Anexo II se encuentran detallados los diagramas de flujo de cada proceso.

2.2.3 Análisis de los procesos actuales

Después de realizar el levantamiento de información y tener conocimiento a fondo de la operatividad de cada uno de los procesos actuales de Café Vélez se procede a plasmar un análisis de cada una de las actividades para poder determinar el valor de las mismas, con el propósito de encontrar actividades

repetitivas, manuales e incluso mudas que puedan ser mejoradas para que la empresa tenga una mejor gestión dentro de sus procesos y cumpla los objetivos estratégicos propuestos.

2.2.3.1 Análisis de Valor Agregado

El análisis de valor agregado de los procesos actuales de Café Vélez se obtuvo mediante una categorización de cada una de las actividades diagramadas en los procesos de la empresa, identificando cuales aportan valor a la organización se clasificó en tres tipos: Valor Agregado al cliente (VAC), valor agregado al negocio (VAN) y actividades que no agregan valor (NAV), para generar este resultado se utilizó el diagrama de análisis de valor agregado, herramienta que identificó al cliente principal del proceso con la finalidad de enfocarse en la satisfacción del requerimiento del proceso, en el anexo III se enlistan las actividades por procesos con su respectivo valor agregado, cliente, resultado y requerimiento.

Se realizó un resumen de las actividades clasificadas por el tipo de valor agregado, desglosadas en la Tabla No. 14, que permitió identificar que Café Vélez tiene mayor concentración en actividades que agregan valor al negocio (VAN) concentrado en 44 actividades de las 99 que fueron levantadas.

Tabla No. 14: Actividades clasificadas valor agregado

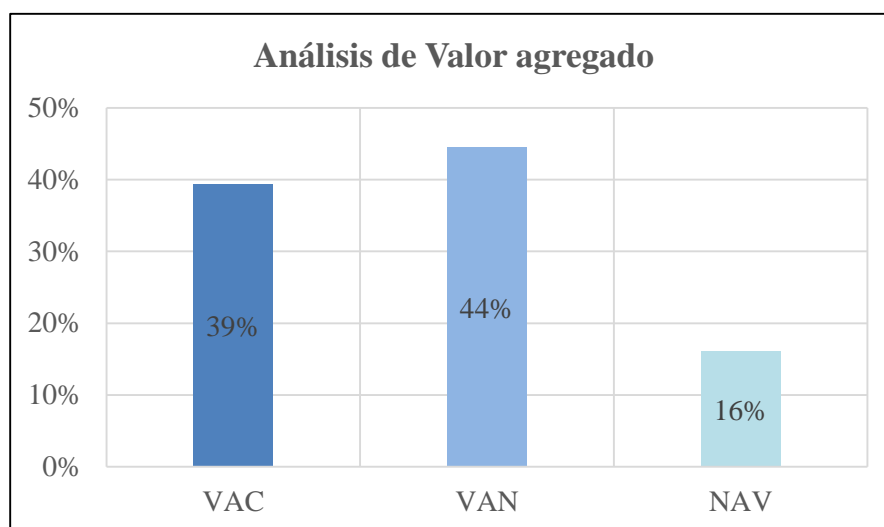
Sub procesos	Código	VAC		VAN		NAV	
		No. Activ.	%	No. Activ.	%	No. Activ.	%
Marketing	GC-01	5	13%	4	9%	2	13%
Ventas	GV-01	4	10%	6	14%	2	13%
Post - Venta	GV-02	1	3%	5	11%	0	0%
Contabilidad	GF-01	6	15%	3	7%	4	25%
Pago Proveedores	GF-02	3	8%	2	5%	3	19%
Cobro Clientes	GF-03	4	10%	4	9%	0	0%
Nómina	GTH-01	2	5%	5	11%	0	0%
Reclutamiento	GTH-02	2	5%	4	9%	0	0%
Compra MP	GP-01	2	5%	3	7%	0	0%
Producción	GP-02	9	23%	5	11%	4	25%
Distribución	GP-03	1	3%	3	7%	1	6%
Total		39	100%	44	100%	16	100%

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Para facilidad de interpretación se distribuyó en valores porcentuales Gráfico No. 8 los tipos de valor agregado referente a los subprocesos, donde se mantiene un 44% de actividades que agregan valor al negocio (VAN) lo cual indica que Café Vélez está enfocado en el funcionamiento adecuado de los procesos internos de la empresa y actividades relacionadas a sus clientes internos, sin embargo mantiene un porcentaje razonable pero no idóneo direccionado a las actividades que agregan valor al cliente (VAC) correspondiente al 39% por lo que organización deberá identificar y priorizar las actividades que se enfoquen netamente a la necesidades de cliente, en cuanto a las actividades que no agregan valor (NAV) mantienen un 16%, valor inferior si comparamos con las VAC, para

lo cual para que la empresa cumpla con sus objetivos deberá destinar mayores esfuerzos para tratar de minimizar o eliminar las actividades innecesarias que estén generando mudas.

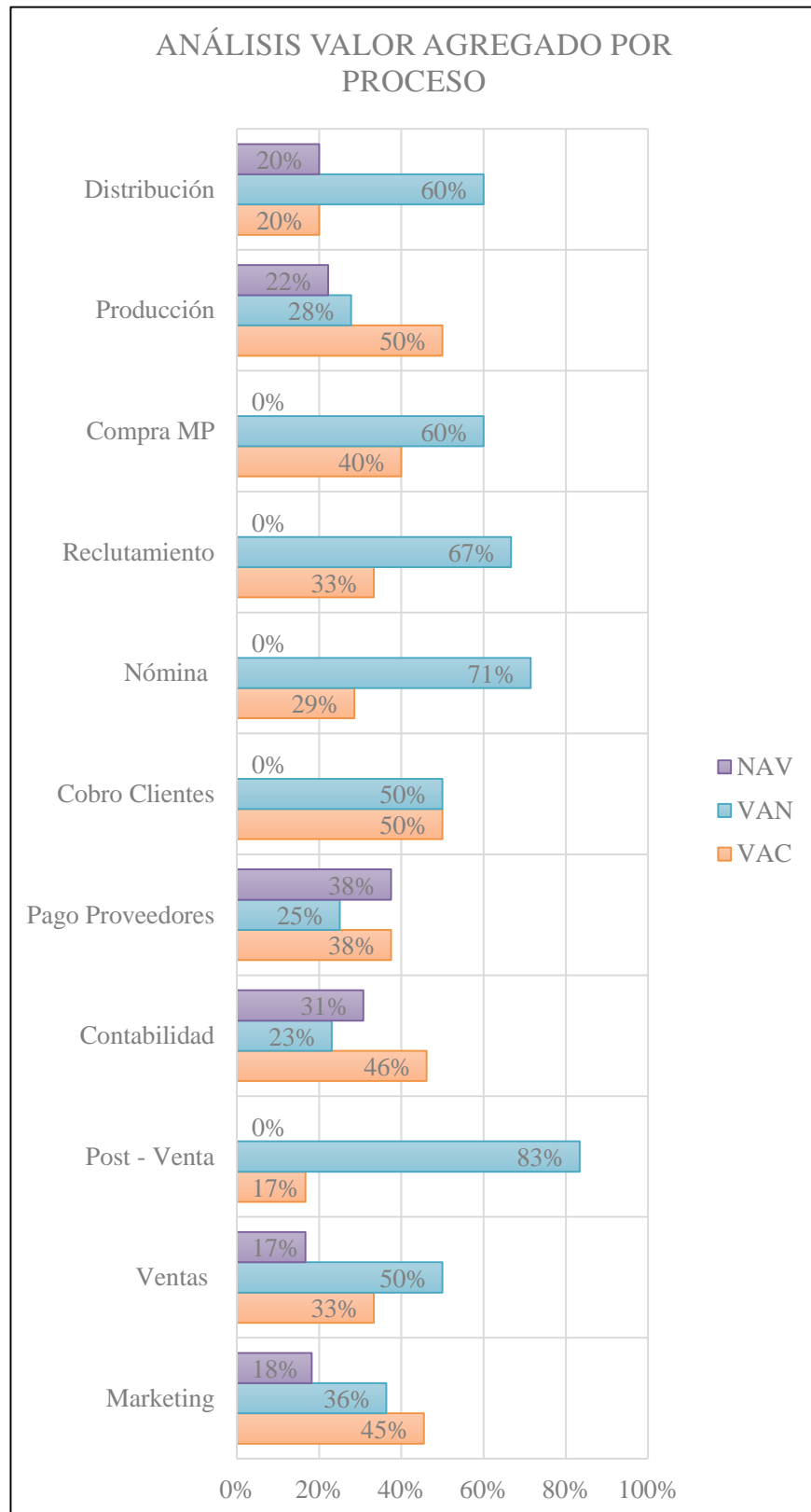
Gráfico No. 8: Análisis Valor Agregado por procesos



Elaborado por: Michelle Narváez G.

Con el fin de observar más a fondo la distribución del valor agregado se graficó por sub proceso Gráfico No. 9 para completar el análisis del manejo de actividades en la empresa, por lo que claramente se pudo identificar los subprocesos que mantienen un peso más alto, enfocados al valor agregado del cliente tenemos dos subproceso con el 50% cada uno que son Cobro clientes y Producción, seguido de un porcentaje medio está el subproceso de contabilidad con un 46%, por otro lado Café Vélez tiene su concentración en promedio que oscila en el 68% en valor agregado al negocio en los subprocesos de Post Venta, Reclutamiento, Compra materia prima y Distribución, por

último dentro de los subprocesos que no agregan valor están claramente identificados con el 38% el subproceso de pago proveedores, tomando en cuenta que el subprocesos de producción también tienen un peso importante con el 22% y contabilidad con el 31%.

Gráfico No. 9: Análisis Valor agregado por Subprocesos**Elaborado por: Michelle Narváez G.**

2.2.3.2 Identificación de debilidades y oportunidades de mejora

Partiendo del diagnóstico y análisis realizado en las actividades de los procesos de Café Vélez, se procedió a evidenciar actividades con debilidades en común, las cuales se detallan a continuación con sus respectivas oportunidades, en la tabla No. 15.

Tabla No. 15: Actividades clasificadas valor agregado

NORMATIVAS Y DOCUMENTACIÓN	
Debilidades	Oportunidades
Los procesos no mantienen documentos ni políticas establecidas.	Realizar manuales de procedimientos que contengan a detalle las políticas, objetivo, alcance, responsable, diagramas, entre otros elementos para lograr el correcto funcionamiento de los procesos, y adicional especificar los documentos utilizados en cada uno.
MEDICIÓN	
Debilidades	Oportunidades
Todos los procesos no son controlados es decir no mantienen indicadores de gestión.	Implantar indicadores para la gestión adecuada de los proceso dentro de cada manual de procedimiento para que sea una base de la mejora continua.

Elaborado por: Michelle Narváez G.

Adicional se realizó por separado la identificación de las debilidades y oportunidades de mejora de cada proceso, clasificando las actividades de acuerdo a los factores detallados en la caracterización de los mismos:

Debilidades del proceso: Referente a las actividades repetitivas, innecesarias o cualquier otra que genera desperdicios en la realización del proceso.

Debilidades de personas: Es el recurso humano utilizado en cada una de las actividades, analiza el espacio, ambiente de trabajo o distribución de las tareas.

Debilidades de materiales: Abastecimiento adecuado de materiales y uso correcto del mismo.

Debilidades de equipos: Toma en cuenta la distribución adecuada de los equipos, capacidad de los mismos y manejos de software para eliminar trabajos manuales.

Dentro del Anexo IV se detallaran las debilidades y oportunidades propuestas por proceso levantado, identificando debilidades por actividad, personas, materiales y equipo.

3. REDISEÑO DE PROCESOS

Para rediseñar los procesos de Café Vélez se tomó todas las oportunidades de mejora planteadas, esta guía se lo realizó con la finalidad de que la gerencia y responsables entiendan la importancia del cambio en su organización enfocándose en la mejora de los procesos, entrenando a su personal para atacar los puntos más críticos, que a mediano o largo plazo será reflejado en la rentabilidad de la misma, adicional es importante mencionar que las personas son la clave fundamental para realizar un mejoramiento de proceso, un personal que sepa cómo tiene que hacerlo podrá solucionar problemas en los proceso y proporcionar mejoras a los mismos.

El rediseño de Café Vélez planteado consiste en elaborar manuales de procedimiento de todos los procesos con sus respectivos indicadores de gestión y mejora de las actividades que no agregan valor, adicional se realizó una reorganización de los subprocesos y de las actividades que se detallaban dentro de los mismos ya que no cumplían con el objetivo, creando así nuevos subprocesos instaurados dentro de los procesos actuales y propuestos para de esta forma mantener una estructura sólida de la organización.

3.1 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

La estructura del mapa de procesos propuesto para Café Vélez detallado en la Figura No. 10 mantiene una clasificación por tipos de procesos: estratégicos, misionales y de apoyo.

A continuación se realizará una breve explicación de los cambios realizados y de la reorganización propuesta de los procesos:

Procesos Estratégicos:

Se propuso crear dos procesos llamados: Gestión Estratégica (GE) y Gestión de la Calidad (GCA) que permitirá que la empresa tenga visión clara de los objetivos basado en documentos y acciones para alcanzar los resultados planteados dentro de la organización, por otro lado el proceso estratégico actual de Gestión Comercial (GC) se reorganizó para que abarque subprocesos enfocados en: Búsqueda de nuevos clientes y Marketing.

Procesos Misionales:

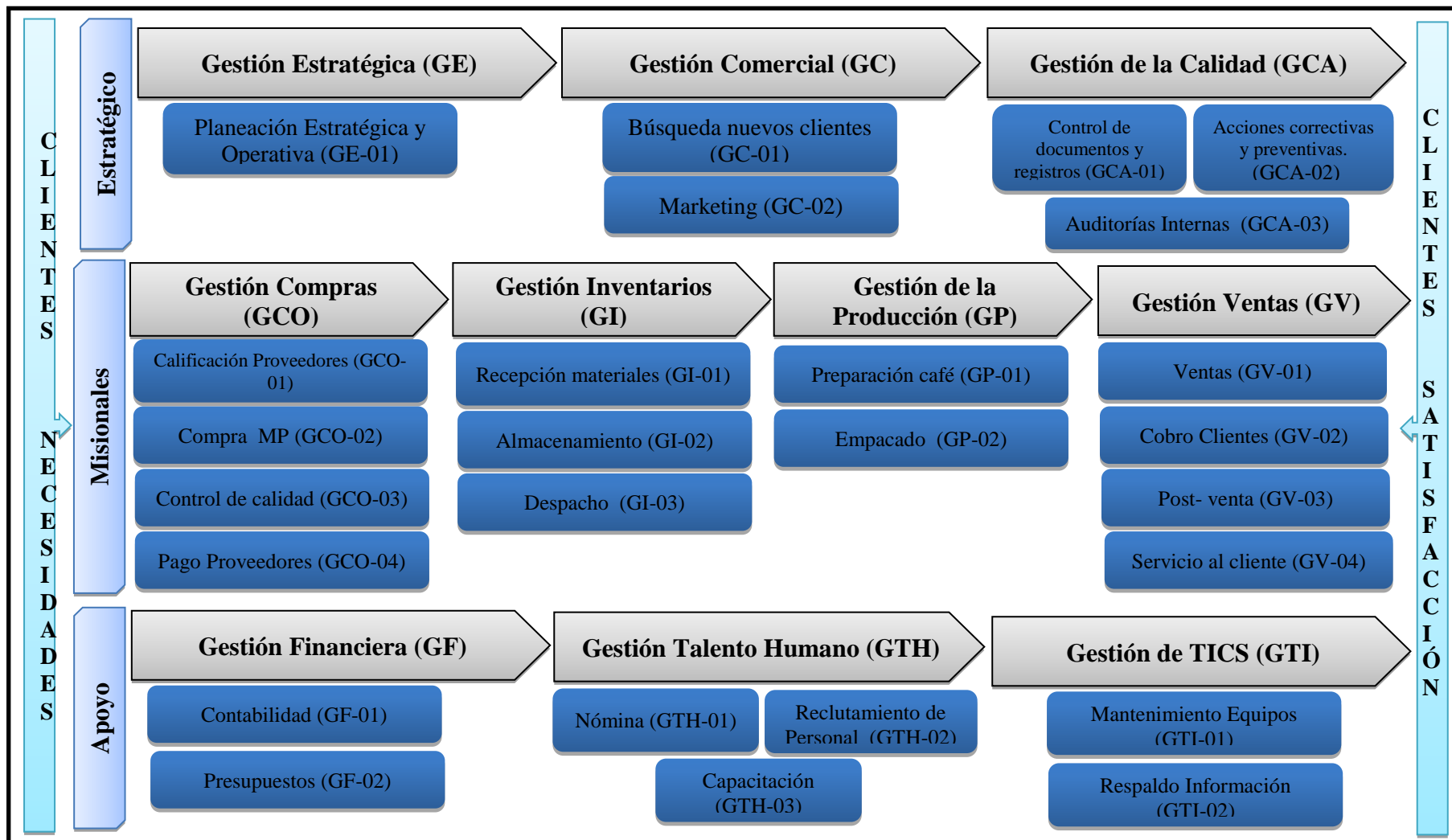
Se propusieron dos procesos enfocados en la Gestión de Inventarios (GI) y Gestión Compras (GCO) con la finalidad de organizar las actividades levantadas en los subprocesos actuales, diseñando otros subproceso que engloben el manejo completo de cada procesos de gestión para obtener un control adecuado por medio de la medición y gestión de los mismos, adicional el proceso misional actual Gestión de la

Producción (GP) se realizó el rediseño del subproceso de Producción dividiéndolo en dos subprocesos: Preparación del café y Empacado con el objetivo de estructurar las actividades realizadas por los asistentes de producción para que no mezclen las tareas a desarrollar, de esta forma no se tendrán tiempos improductivos y actividades sin identificación de responsables, por ultimo dentro del procesos de Gestión de Compras se incluyó un nuevo subproceso Servicio al cliente.

Procesos de Apoyo:

Se propuso la creación de un proceso llamado Gestión TICS (GTI) con la finalidad de mantener respaldo de información y mantenimiento a las maquinarias., adicional se incluyeron dos subprocesos que ayudaran a complementar la gestión de los procesos misionales actuales, dentro del procesos de Gestión Financiera (GF) se formuló el subproceso de Presupuestos para que Café Vélez mantengan una planificación solventada en un activo circulante y genere crecimiento a la organización, por otro lado se adicionó el subproceso de Capacitación en el proceso de Gestión de Talento Humano (GTH) para que los empleados tengan acceso a ser retroalimentados en actividades que mantienen estándares de medición con resultados bajos.

Figura No. 10: Mapa de procesos propuesto



Elaborado por: Michelle Narváez G.

3.2 DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS

Si se desea manejar un alto nivel de satisfacción al cliente las cosas tienen que cambiar , y es lo que se diseñó en la empresa de Café Vélez para darle mayor valor agregado a sus procesos por lo que se eliminaron las actividades que generar mudas dentro de la operatividad de la organización , para efectuar este rediseño se partió de la calidad ya que los costos se reducen porque se tiene menos errores y menos reprocesos, por tanto hay más tiempo disponible de las máquinas y el personal, por otro lado existe una mejor utilización de los materiales, esto de por si genera una mejora en la productividad.

3.2.1 Matriz Indicadores de gestión

Con la finalidad de controlar el cumplimiento de cada proceso mejorado en Café Vélez y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión por procesos, se plantearon varios indicadores que miden la capacidad y gestión de los procesos para alcanzar los resultados planificados, el proceso de auditorías internas propuesto dentro de esta investigación se encargará de identificar los resultados que no han sido esperados, los cuales han generado inconformidades, planteando correcciones y acciones preventivas idóneas en los procesos.

Para estipular los indicadores se realizó un enfoque del objetivo a seguir dentro del procedimiento y los requerimientos generados, dentro de cada indicador se manejaron fórmulas de cálculo para la medición respectiva de los procesos,

adicional se determinó un valor estándar de cumplimiento por medio de una tolerancia para manejar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados, en el Anexo V se encuentran los indicadores detallados dentro de los manuales de procedimientos, a continuación en la Tabla No. 16 se detallará una breve descripción de los indicadores planteados para Café Vélez.

Tabla No. 16: Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN										
PROCESO	CÓD.	SUBPROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR ESTANDAR	TOLERANCIA			RESPONSABLE	
						Alta	Media	Baja	Medición	Análisis
Gestión Estratégica	GE	Planeación Estratégica y Operativa	% cumplimiento de la planificación estratégica	(No. metas logradas/metas planificadas)* 100%	90%	>=95%	90%	<90%	Gerente General	Gerente general y colaboradores
Gestión de la Calidad	GCA	Acciones correctivas y preventivas	% de efectividad en el cierre de NC	(Ac y Ap eficientes/ Ac y Ap planeadas)* 100%	90%	>=95%	90%	<90%	Responsable de cada área	Gerente general y responsables
		Auditorías Internas	% cumplimiento del programa de auditoría	Revisión ejecutada 100% /Revisión no ejecutada 100%	95%	>=100%	95%	<95%	Gerente administrativa	Gerente general y administrativa
Gestión Comercial	GC	Nuevos Clientes	No. Clientes Nuevos	(No. Clientes nuevos/total clientes)*100%	35%	>=90%	35%	<35%	Gerente General	Gerente general y jefe ventas
		Marketing	Rendimiento del plan de marketing	Margen bruto-Inversión marketing / Inversión marketing	75	>=80	75	<75	Asistente de marketing	Gerente administrativa
			Número clientes estables	(No. clientes al final del periodo/ No. clientes al inicio del periodo)*100%	80%	>=90%	80%	<80%	Asistente de marketing	Gerente administrativa

			Marketing digital	No. nuevos comentarios, interacciones, retweets, post / No. anterior on line*100%	65%	>=75%	65%	<65%	Asistente de marketing	Gerente administrativa
Gestión Compras	GCO	Calificación Proveedores	Calificación proveedores seleccionados	(Calificación actual/ Calificación inicial)*100%	>=85%	>=95%	>=85%	<85%	Jefe de producción	Gerente general y jefe producción
		Compra materia prima	Cumplimiento del proveedor	(Entrega material con inconformidad/ Entregas totales)*100%	<=10%	<=20%	<=10%	>=10%	Jefe de producción	Gerente general y jefe producción
		Control de Calidad	% de confiabilidad	(No. muestras aceptadas/No. muestras recibidas)* 100%	65%	>=75%	65%	<10%	Gerente administrativa	Gerente administrativa y jefe producción
		Pago Proveedores	Pago a tiempo	Día de pago de factura-Día de registro de factura /total facturas	15 días	13 días	15 días	> 15 días	Jefe de producción	Jefe de producción y contadora
Gestión Inventarios	GI	Recepción Materiales	Nivel de confianza de inventarios	Conteo físico/inventari o registrado	0	0	0	10	Jefe de producción	Jefe producción y jefe ventas
		Almacenamiento	Rotación de inventarios	(No. días optimo en inventario/ No. días en stock)*100%	90%	>=95%	90%	<90%	Jefe de producción	Jefe producción y jefe ventas

		Despacho	Entregas a tiempo	Hora estimada de entrega-hora real de entrega	+45 min	+30 min	+45 min	+45 min	Jefe de ventas	Jefe de ventas asistente entregas
			% de órdenes incompletas entregadas	(No. productos entregados/ No. productos vendidos)* 100%	<5%	<=2%	<=5%	>5%	Jefe de ventas	Jefe de ventas asistente entregas
Gestión Producción	GP	Preparación Café	% de desperdicio en MP	(MP defectuosa/total MP)*100%	<5%	<=1%	<5%	>5%	Jefe de producción	Jefe de producción y asistentes
		Empacado	% de rechazo de productos	(No. productos rechazados/No. de productos vendidos)* 100%	95%	<=98%	95%	>95%	Jefe de producción	Jefe de producción y asistentes
Gestión Ventas	GV	Ventas	% de ventas efectivas	(No. negociaciones efectivas/ No. de negociaciones enviadas)* 100%	>=80%	>=90%	>=80%	<80%	Jefe de ventas	Jefe de ventas y gerente general
		Cobro Clientes	% de cartera recuperada	(Total de cartera cobrada/total ventas)* 100%	90%	>=95%	90%	<90%	Jefe de ventas	Jefe de ventas y contadora
		Post- Venta	% Capacitaciones entregadas	(No. capacitaciones realizadas/ No. clientes potenciales)* 100%	85%	>=88%	85%	<85%	Gerente administrativa	Gerente administrativa y general

		Servicio al Cliente	% satisfacción clientes	(Resultado encuestas/ No. de quejas)*100%	<=20%	<=15%	<=20%	>20%	Gerente administrativa	Gerente administrativa y jefe de área involucrada
Gestión Financiera	GF	Contabilidad	Contabilización de los movimientos de dinero	(Transferencias realizadas/pagos acreditados por el banco)* 100%	100%	100%	99%	<99%	Contadora	Gerente general y contadora
			Contabilización facturas clientes	(No. de facturas registradas/ facturas emitidas)* 100%	100%	100%	99%	<99%	Contadora	Gerente general y contadora
		Presupuestos	Ejecución presupuesto de gastos e ingreso	(Presupuesto de gastos ejecutado / Total presupuesto de gastos) * 100%	85%	>=90%	85%	<85%	Contadora	Gerente administrativa y contadora
				(Presupuesto de ingresos ejecutado / Total presupuesto de ingresos) * 100%	85%	>=90%	85%	<85%	Contadora	Gerente administrativa y contadora
Gestión Talento Humano	GTH	Nómina	Puntualidad de pago rol	Fecha de pago - Día de acreditación bancaria	0	0	1 día	<1día	Jefe talento humano	Jefe talento humano y contadora

		Reclutamiento	Índice de Rotación	(Personal contratado- personal saliente/ total personal)* 100%	5%	<=2%	5%	>5%	Jefe talento humano	Jefe talento humano y gerente administrativa
		Capacitación	Personal capacitado	(No. horas capacitadas por persona/ No. total horas capacitación) *100%	85%	>=95%	85%	<85%	Jefe talento humano	Jefe talento humano y gerente administrativa
			Confianza plan capacitación	(Horas reales de capacitación/ horas programas)* 100%	90%	>=95%	90%	<90%	Jefe talento humano	Jefe talento humano y gerente administrativa
Gestión TICS	GTI	Mantenimiento equipos	Eficacia del mantenimiento preventivo	(No. de equipos con solicitudes de mantenimiento correctivo/Total de equipos realizados mantenimiento anual)*100%	90%	>=95%	90%	<90%	Gerente Administrativa	Gerente General y proveedor sistemas
		Respaldo Información	Eficacia del sistema de back up.	(No. de información perdida/total información guardada)*100 %	98%	100%	98%	<98%	Gerente Administrativa	Gerente general y proveedor sistemas

3.2.2 Manual de procedimientos

Para documentar por medio de manuales de procedimientos todos los procesos levantados y mejorados de Café Vélez se realizó una plantilla estándar donde se detalló el objetivo, alcance, responsable, políticas, indicadores y se adjuntó los flujogramas de las actividades a realizar, los mismos se encuentran en el Anexo V.

Realizar los manuales de procedimientos permitió documentar todos los procesos mejorados de Café Vélez para que la organización pueda tener al alcance el detalle de cada uno y se pueda retroalimentarse por medio de esta herramienta del funcionamiento de cada proceso.

La visión de Café Vélez es almacenar esta información en una intranet de la empresa para disponibilidad de revisión por parte de los colaboradores, lo que permitirá que los colaboradores de la organización tengan una visión clara de sus funciones y puedan cumplir las metas globales de Café Vélez.

3.2.3 Análisis valor agregado de los procesos mejorados

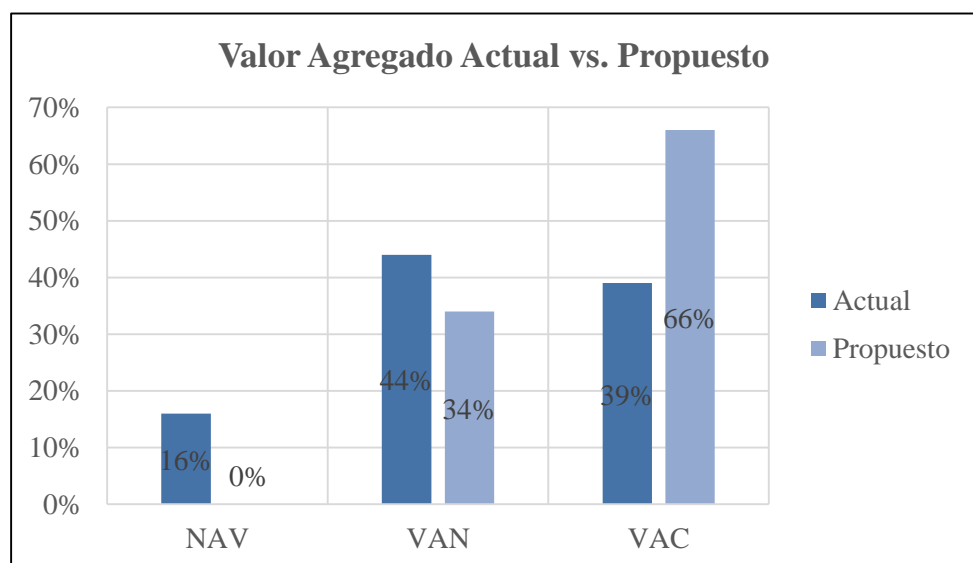
Se realizó el análisis de valor agregado de los procesos con la misma metodología utilizada con los procesos actuales, con la finalidad de comparar las mejoras realizadas, por lo que las actividades identificadas que no agregaban valor (NAV) fueron eliminadas en su totalidad, por otro lado con la reorganización de las actividades para la generación de nuevos subprocesos

permitió subir en 27 puntos las actividades que agregan valor al cliente (VAC) ya que se levantaron los nuevos subprocesos con actividades que están relacionadas con los requerimientos del cliente, esto también provocó una disminución considerable en 10 puntos a las actividades que agregan valor al negocio (VAN).

Tomando en cuenta la redistribución de actividades y creación de nuevos subprocesos dentro de los procesos misionales, se generó una matriz de calificación de valor agregado propuesto por cada proceso, las mismas que se encuentra en el Anexo VI.

Con la finalidad de tener una mejor comprensión del resultado generado de valor agregado de los procesos propuestos comparados con los procesos actuales, se resumió en el Gráfico No. 10 que se muestra a continuación:

Gráfico No. 10: Comparación Valor agregado actual vs. Valor Agregado propuesto



Elaborado por: Michelle Narváez G.

3.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

La propuesta de implementación para Café Vélez se la realizó con la finalidad de que se realicen las mejoras mencionadas anteriormente y la generación de nuevos procesos, para que mejore el manejo de la operatividad y sea una empresa organizada.

Para realizar esta propuesta se ha tomado en consideración un presupuesto y un cronograma para la ejecución del mismo.

3.3.1 Plan de implementación de procesos

Objetivo: Definir los elementos claves de la implementación de manera clara para que se logre las mejoras propuestas.

Alcance: Este plan de implementación inicia con cada responsable del proceso para realizar el levantamiento de información para implementar las mejoras propuestas hasta tomar en cuenta los recursos y tiempo disponible para la realización.

Riesgo:

- Por falta de organización o conocimiento del responsable no se maneje de manera adecuada los procesos estratégicos implementados, por lo que la planificación estratégica no llegaría a cumplir las metas y los colaboradores no recibirían su retroalimentación.

- No realizar un esquema idóneo para la retroalimentación al personal de las mejoras planteadas que les afectan netamente a ellos, como lo es la reorganización de los subprocesos.
- Existencia de falta de liquidez en la empresa la cual no permita invertir en las mejoras planteadas y se busquen soluciones momentáneas que al fin de cuentas se conviertan en desperdicios.
- Manejar procesos automatizados realizados por un experto y no contar con mantenimiento o asesoramiento en caso de daño por ende tener reprocesos o actividades estancadas.

Cronograma: Para realizar las mejoras planteadas en el rediseño de procesos se coordinó con la gerencia una fecha tentativa para el inicio, el tiempo de duración de la implementación y se agruparon las actividades de acuerdo al impacto que se va a tener como: recurso humano, tecnología, infraestructura, estrategias y técnicas de los procesos.

Presupuesto: Se realizaron cotizaciones con varios proveedores que ya mantenía la empresa y se buscaron adicionales, con los datos recolectados se realizó un presupuesto para ejecutar las mejoras levantadas a Café Vélez, para realizar la implementación va a formalizar un crédito bancario donde mantiene un cupo pre aprobado de \$ 687.000 correspondiente al promedio de los tres últimos años por la facturación que mantiene con Corporación Favorita, es

importante mencionar que los gastos que incurriría en la implementación son alrededor de \$150.000 , en el anexo VII se detalla el plan de implementación agrupado por perspectiva con sus respectivas actividades y presupuesto.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Por medio del análisis realizado del micro entorno de Café Vélez, se evidenció una planificación estratégica incompleta, con un contenido bastante escaso y poco orientado a los objetivos estratégicos de la organización.
- Partiendo de una metodología enfocada en el diagnóstico y análisis de los procesos, se consiguió identificar, caracterizar y diagramar los procesos actuales con los que opera Café Vélez, encontrando una concentración del 44% de actividades direccionadas a agregar valor al negocio y un 16% de actividades que no agregan valor, por lo que se formularon oportunidades de mejora dirigidas a dichas actividades logrando una eliminación por completo de las actividades que no agregan valor y aumentando en 27 puntos actividades que agregan valor al cliente.
- Por medio del levantamiento de procesos existentes en la organización y la identificación oportuna de sus debilidades se rediseñaron los procesos actuales y se plantearon nuevos procesos, de manera que se obtuvo como resultado la generación de manuales de procedimientos que abarcan una visión completa del

objetivo de los procesos manejado por elementos claves como el alcance, responsable, políticas e índices para la medición de la gestión.

- Al realizar el rediseño de los procesos se logró identificar la carencia de Café Vélez en el manejo de procesos estratégicos que tienen como objetivo mantener la organización enfocada a los objetivos planteados, por lo que se plantearon dos procesos: Gestión Estratégica y Gestión de la calidad.
- Un sistema de gestión por procesos es diseñado con el propósito de manejar un control adecuado de las actividades realizadas en los procesos, por lo que dentro de esta investigación se formularon indicadores sólidos de gestión que midan la eficiencia, eficacia y productividad asegurando la mejora continua de la empresa.
- Con la finalidad de adoptar el modelo de gestión por procesos desarrollado en esta investigación se gestionó la obtención de recursos financieros por medio de una entidad bancaria, por lo que se realizó un plan de implementación detallando las oportunidades propuestas con sus respectivas actividades a realizar, los responsables y un cronograma.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Gerente General de Café Vélez realice un nuevo diseño de la planificación estratégica, si es posible orientándose en la reformulación de la misión, visión y objetivos propuestos dentro de esta investigación, con el enfoque

de alcanzar una ambiente organizacional con conocimiento, que se comprometa a las estrategias e incluso puedan proponer mejoras.

- Rediseñar los procesos actuales tomando en cuenta las oportunidades de mejora propuestas en la investigación, con la finalidad de eliminar las actividades que generan muda dentro de los procesos, convirtiendo a Café Vélez en un empresa más eficiente y productiva.
- Retroalimentar al personal para que se enfoquen en lo que abarca el sistema de gestión por procesos planteado, con la finalidad de que utilicen de manera adecuada los manuales de procedimiento, que les permitirá obtener un claro panorama de cómo realizar sus actividades con los sus recursos disponibles, orientándose siempre al requerimiento del cliente para lograr la satisfacción del mismo.
- Ejecutar la estructura de la organización basada en el mapa de procesos propuesta en la investigación, con la finalidad de que Café Vélez mantenga establecido su funcionamiento y puedo gestionar como ventaja competitiva la mejora continua en al empresa.
- Se recomienda utilizar de manera permanente los indicadores de gestión elaborados dentro del plan de investigación con la finalidad de evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos planificados, de esta forma se podrán identificar inconformidades que permitan plantear correcciones o acciones preventivas para lograr los resultados.


- Efectuar el plan de implementación desarrollado para la organización, basándose en las fechas tentativas a realizar, esto permitirá que Café Vélez realice un plan estratégico y operativo que mantenga una estructura clara de su funcionamiento lo cual le permitirá controlar y medir sus procesos para alcanzar los objetivos propuesto o de ser necesario mejorarlos.


BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, L. (2008). *Gestión por Procesos*. México
2. Ballvé, A. y Debeljuh, P. (2006). *Misión y Valores*. 1era edición. Buenos Aires: Gestión 2000.
3. Banco Central del Ecuador. (2014). Recuperado el 08 de 03 de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201412.pdf>
4. Corporación Financiera Nacional. (2013). *Financiamiento Productivo*. Recuperado el 01 de 03 de 2015, de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1722&Itemid=810
5. El Comercio. (31 de 03 de 2014). *Se incrementan a 312 el número de partidas que deben cumplir las normas INEN*. Recuperado el 18 de 02 de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/se-incrementa-a-312-numero.html>
6. Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. 7ma edición. México: Cengage Learning.
7. Fernández, A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: ESIC Editorial.
8. Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
9. Harrington J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia: McGraw-Hill.
10. Instituto de Promoción de Exportaciones e Importaciones Pro Ecuador. (2013). *Análisis Sectorial del Café*. Recuperado el 01 de 03 de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/PROEC_AS2013_CAFE.pdf
11. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (15 de 02 de 2000). *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 122:2000 Segunda Revisión*. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1122.2000.pdf>
12. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (17 de 03 de 2006). *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 123:2006 Primera Revisión*. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1123.2006.pdf>

13. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (30 de 06 de 2011). ***Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-2:2011 Segunda Revisión***. Recuperado el 15 de 02 de 2015 de <ftp://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1334.2.2011.pdf>
14. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (06 de 06 de 2012). ***Reglamento Técnico ecuatoriano RTE INEN 068:2012***. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_068.pdf
15. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (sf). ***Ecuador en Cifras***. Recuperado el 22 de 02 de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/InflacionDiciembre2014/Presentacion_IPCdiciembre2014.pdf
16. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). ***Ecuador en cifras***. Recuperado el 01 de 03 de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Encuestas_Ambientales/Empresas_Privadas/Presentacion_Empresas.pdf
17. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (31 de 12 de 2014). ***Ecuador en Cifras***. Recuperado el 22 de 02 de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/InflacionDiciembre2014/Reporte_de_inflacion_dic_2014.pdf
18. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (08 de 01 de 2015). ***Ecuador cierra el 2014 con una inflación de 3.67%***. Recuperado el 22 de 02 de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2014-con-una-inflacion-de-367/>
19. Martínez, D. y Milla A. (2012). ***La Elaboración del Plan Estratégico y Su Implantación A Través del Cuadro de Mando Integral***. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
20. Ministerio de Industrias y Productividad. (31 de 03 de 2013). ***Informe de Coyuntura Industrial – Marzo 2013***. Recuperado el 22 de 02 de 2015, de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Analisis_Coyuntura_Marzo_2013.pdf
21. Norma ANSI (American National Standar International)
22. Norma ISO 9000:2005
23. Norma ISO 9001:2008
24. Pérez, A. (2010). ***Gestión por Procesos***. 4ta edición. Madrid: ESIC Editorial.
25. Sistema Nacional de Información (sf). Recuperado el 22 de 02 de 2015, de <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true&bookmark=Document/BM43&select=LB452,2011&select=LB451,201>

Anexo I


<div></div> <div>GESTIÓN COMERCIAL (GC)</div>			
1. Subproceso	Marketing	Código: GC - 01	
2. Alcance	Inicia desde la identificación de necesidades del cliente, presentación del producto y tendencias del mercado.		
3. Líder	Gerente Administrativa		
4. Proveedor	Diseñadora - Consultores - Gerente General		
5. Clientes	Interno: Gerente Administrativa	Externo: Clientes	
Entradas	Actividades	Responsable	Salidas
Listado de clientes	Medir satisfacción del cliente.	Gerente Administrativa	Encuestas
Resultado de encuestas	Tabular y analizar la información de las encuestas.	Gerente Administrativa	Informe satisfacción clientes
Informe satisfacción clientes	Retroalimentar al personal sobre los resultados para mejorar.	Gerente Administrativa	
Recepción mails	Atender las quejas o reclamos de los clientes.	Gerente Administrativa	Reporte quejas y reclamos
	Solucionar quejas y reclamos de los clientes.	Gerente Administrativa	Envío mails solución
	Contactar proveedores de publicidad y mercado.	Gerente Administrativa	
Proforma propuesta	Recibir propuesta de marketing.	Gerente Administrativa	
	Validar y aprobar plan de mercadeo y publicidad.	Gerente Administrativa	Plan de mercado
	Realizar seguimiento de plan de mercado y publicidad.	Gerente Administrativa	
	Gestionar tendencias y necesidades de mercado.	Gerente Administrativa	
Resultados	Validar nuevas propuestas en caso de incumplimiento.	Gerente Administrativa	
Recursos			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Gerente General Contadora	Machotes para publicidad Insumos de oficina	Página Web / internet Redes Sociales Equipos de computo	


	GESTIÓN VENTAS (GV)		
1. Suproceso	Ventas	Código : GV - 01	
2. Alcance	Inicia en la solicitud de pedido del cliente hasta la generación de nuevos mercados.		
3. Líder	Jefe de Ventas		
4. Proveedor	Cliente - Gerente Administrativa - Jefe Producció		
5. Clientes	Interno: Jefe de Ventas	Externo: Clientes	
Entradas	Actividades	Responsables	Salidas
Necesidad de mercadería	Tomar pedido del cliente.	Jefe Ventas	
	Validar si mantiene stock en oficinas.	Jefe Ventas	Stock
Necesidad de mercadería	Elaborar orden de producción en caso de no existir stock.	Jefe Ventas	Orden de producción
Nota de entrega	Facturar pedido despachado.	Jefe Ventas	Factura comercial
	Contactar clientes potenciales.	Jefe Ventas	Cronograma citas
	Solicitar lista de productos y precios a la gerente administrativa.	Jefe Ventas	
Listado productos	Visitar a los clientes potenciales.	Jefe Ventas	
Listado productos interes	Recibir listado de productos de interés por parte del cliente.	Jefe Ventas	
	Solicitar muestras de productos de interes.	Jefe Ventas	
Muestras de productos	Enviar muestras a los clientes potenciales.	Asistente de Entregas	Muestras
Solicitud cotizaciones	Negociar precio y volumen de compra.	Gerente Administrativa	Contrato de compra
Contrato de compra	Realizar orden de producción.	Jefe Ventas	Orden de producción
Recursos			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Gerente Administrativa Contadora Asistente Entregas Jefe de Producción	Orden de producción Factura / Orden de Entrega Muestra de Productos	Equipos de computación Internet Vehículo	



GESTIÓN VENTAS (GV)

1. Subproceso 2. Alcance 3. Líder 4. Proveedor 5. Clientes	Post Venta	Código: GV - 02	
	Clasificación de los clientes por el giro de negocio selecto para otorgar capacitaciones.		
	Gerente Administrativa		
	Clientes cafeterías - Jefe de Ventas		
	Interno: Gerente Administrativa		Externo: Cafeterías - Restaurantes
Entrada	Actividades	Responsable	Salida
Informe de ventas	Clasificación de los clientes por el giro de negocio.	Gerente Administrativa	Informe clientes aptos
Directorio clientes	Contactar a los clientes aptos.	Gerente Administrativa	Cronograma capacitaciones
Cronograma de actividades	Dictar y entregar itinerario a los clientes.	Gerente Administrativa	Evaluaciones
	Practicar en los locales las preparaciones de café	Gerente Administrativa	Certificado
	Otorgar mantenimiento de las maquinarias y asesoramiento.	Gerente Administrativa	
Recursos			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Gerente Administrativa Jefe de Ventas	Insumos de campo Cronograma de capacitaciones Materiales didácticos	Presentación capacitaciones Equipos de computo portátiles Retroproyector	


<div></div> <div>GESTIÓN VENTAS (GV)</div>			
1. Subproceso	Cobro Clientes	Código: GV - 03	
2. Alcance	Inicia con la recepción de factura de venta y concluye con la gestión de cobro.		
3. Líder	Contadora		
4. Proveedor	Jefe de Ventas - Clientes - Banco		
5. Clientes	Internos: Jefe de Ventas	Externo: Clientes	
Entradas	Actividades	Responsable	Salidas
Factura	Registrar la venta en el sistema contable.	Contadora	Reporte de ventas
Retención	Recepción de la retención emitida por el cliente.	Contadora	
	Registrar plazo de cobro.	Contadora	Cronograma de cobro
Estado de cuenta	Validar movimientos bancarios.	Contadora	
	Realizar gestión de cobros.	Contadora	
	Registrar pagos.	Contadora	Reporte de cobro
Hoja de ruta	Retirar cheques en oficina de proveedores.	Asistente Mensajería	Cheques
Cheques	Depositar en cuenta bancaria.	Asistente Mensajería	Comprobante de depósito
Recursos			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Asistente Mensajería	Facturas Retenciones Estado de cuenta Papeleta de depósito	Equipos de computo Sistema Contable	


<div></div> <div>GESTIÓN FINANCIERA (GF)</div>			
1. Subproceso	Contabilidad	Código: GF - 01	
2. Alcance	Incluye el control interno y termina con el pago de obligaciones bancarias y estatales.		
3. Líder	Contadora General		
4. Proveedor	Asistente de mensajería - todos los procesos		
5. Clientes	Interno: Gerente GeneralExterno: SRI - Bancos - IESS		
Entradas	Actividades	Responsable	Salidas
Facturas,retenciones	Recibir documentación.	Contadora	
	Validar documentación recibida.	Contadora	
	Solicitar correcciones de ser necesario.	Contadora	
	Registrar información en el sistema contable.	Contadora	Base de datos
Pago proveedores	Consolidar cuentas por pagar.	Contadora	Estados Financieros
Cobro clientes	Consolidar cuentas por cobrar	Contadora	
	Realizar comprobaciones y ajustes de ser necesario.	Contadora	
	Realizar estados financieros de la empresa.	Contadora	
	Subir Información al DIMM.	Contadora	Formulario SRI
	Generar planilla rol de pagos.	Contadora	Planilla IESS
	Imprimir formulario y planilla de pagos.	Contadora	
Planillas y comprobantes	Pagar obligaciones bancarias y estatales.	Asistente Mensajería	Comprobantes de pago
Comprobantes de pago	Archivar comprobantes de pago.	Contadora	Respaldos contables
Recursos			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Asistente Mensajería	Formularios Insumos de oficina	Equipos de computo Sistemas SRI Sistema Contable	




GESTIÓN FINANCIERA (GF)


1. Subproceso	Pago Proveedores		Código: GF - 02
2. Alcance	Inicia con la recepción de facturas y concluye con el pago de las mismas.		
3. Líder	Contadora		
4. Proveedor	Jefe de Producción - Agricultores - Proveedores		
5. Clientes	Internos: Jefe de Producción		Externo: Agricultores - Proveedores
Entradas	Actividades	Responsable	Salida
Factura	Registrar en el sistema contable.	Contadora	Reporte de compras
	Validar datos de las facturas.	Contadora	
	Clasificar facturas comerciales y de agricultores.	Contadora	
	Registrar plazo de pago.	Contadora	Reporte plazo de pago
	Generar retención.	Contadora	Retención
	Generar cheque, transferencia o nota de crédito	Contadora	Cheque o comprobante de pago
Cheque	Enviar o entregar cheque al proveedor.	Asistente de Mensajería	Comprobante
Comprobante	Archivar	Contadora	
Recursos			
Recuso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Asistente de entregas	Factura Comprobante de pago - cheques Retenciones	Equipos de computo Sistema Contable	

<div><div>GESTION TALENTO HUMANO (GTH)</div></div>			
1. Subproceso	Nómina	Código: GTH - 01	
2. Alcance	Inicia con la generación de rol de pagos, pagos beneficios de ley y gestión de vacaciones.		
3. Lídder	Contadora		
4. Proveedor	Todos los procesos		
5. Clientes	Interno: Personal	Externo: IESS	
Entradas	Actividades	Responsable	Salidas
Control de asistencia	Calcular horas trabajadas, extras y suplementarias.	Contadora	
	Generar informe de nómina.	Contadora	Informe / rol de pagos
Rol de pagos	Emitir cheques o realizar transferencia al personal.	Contadora	Cheques / comprobantes de pago
	Pagar obligaciones y beneficios de ley.	Contadora	Planilla IESS /
Solicitud vacaciones	Realizar planificación de vacaciones.	Contadora	Planillas IESS/Comprobante de pago
Cronograma vacaciones	Aprobación de vacaiones.	Gerente Administrativa	
Recursos			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Gerente Administrativa	Insumos de oficina Planillas IESS	Equipos de computo Internet Sistema Contable	

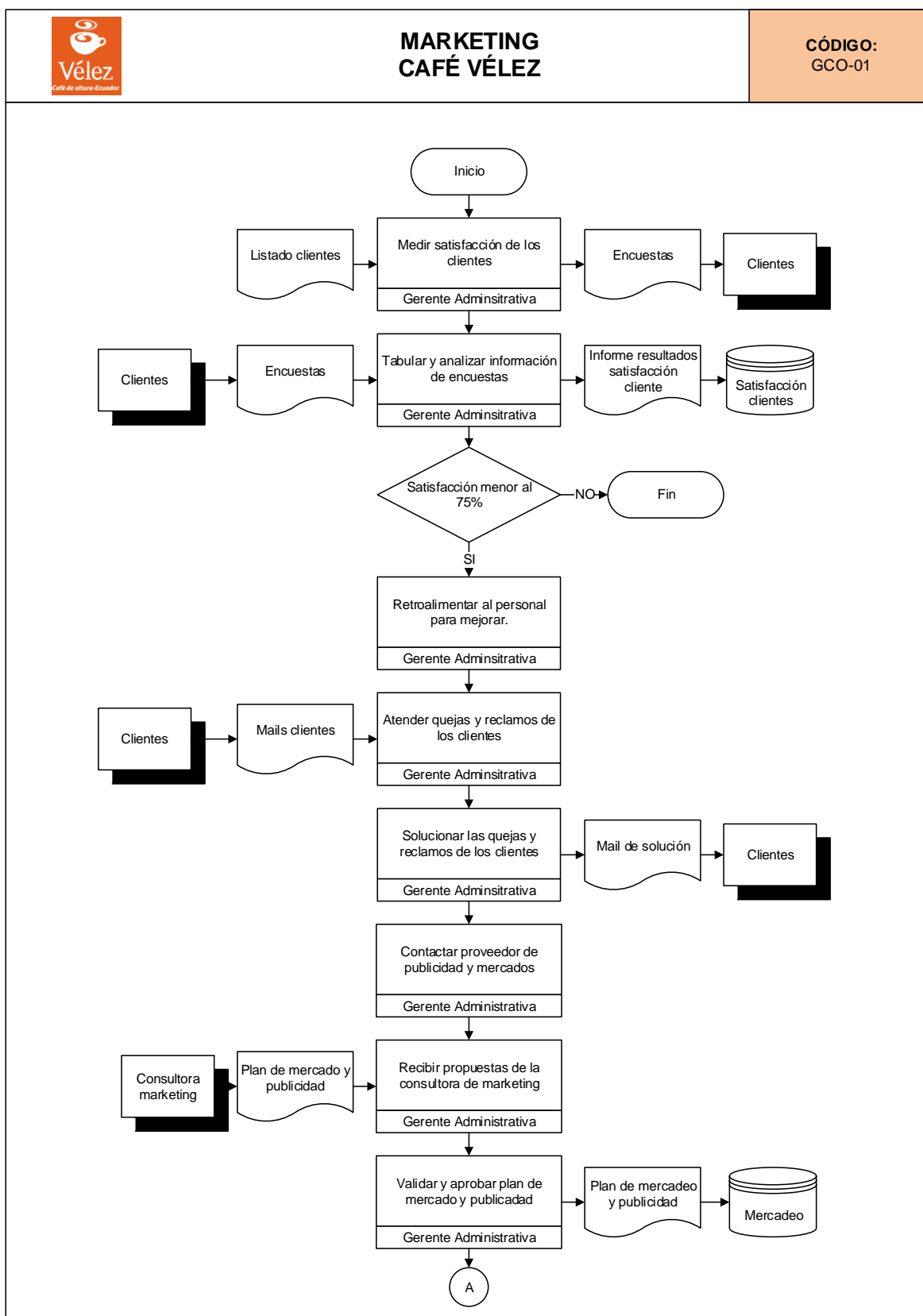
 GESTIÓN TALENTO HUMANO (GTH)			
1. Subproceso	Reclutamiento de Personal		Código: GTH - 02
2. Alcance	Inicia con la solicitud de personal, contratación e inducción al nuevo personal		
3. Líder	Gerente Administrativa		
4. Proveedor	Postulantes - Todos los procesos		
5. Clientes	Interno: Jefes de todos los procesos		Externo: IESS - Ministerio del trabajo
Entradas	Actividades	Responsable	Salidas
Necesidad de personal	Solicitar hojas de vida.	Gerente Administrativa	Solicitud requerimiento
Hojas de vida	Seleccionar postulantes de acuerdo al perfil.	Gerente Administrativa	Base de datos postulantes
Cronograma de visitas	Entrevistar a los postulantes.	Gerente Administrativa	Ficha candidato
	Realizar selección nuevo personal.	Gerente Administrativa	
Resultado entrevistas	Notificar al postulante seleccionado.	Gerente Administrativa	Contrato de trabajo
Contrato de trabajo	Notificar a las entidades de control.	Contadora	Aviso entrada IESS
	Inducción nuevo personal	Jefe de área	
Resultados			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Jefes de área Contadora	Insumos de Oficinas	Equipos de computo Internet Sistema Contable	

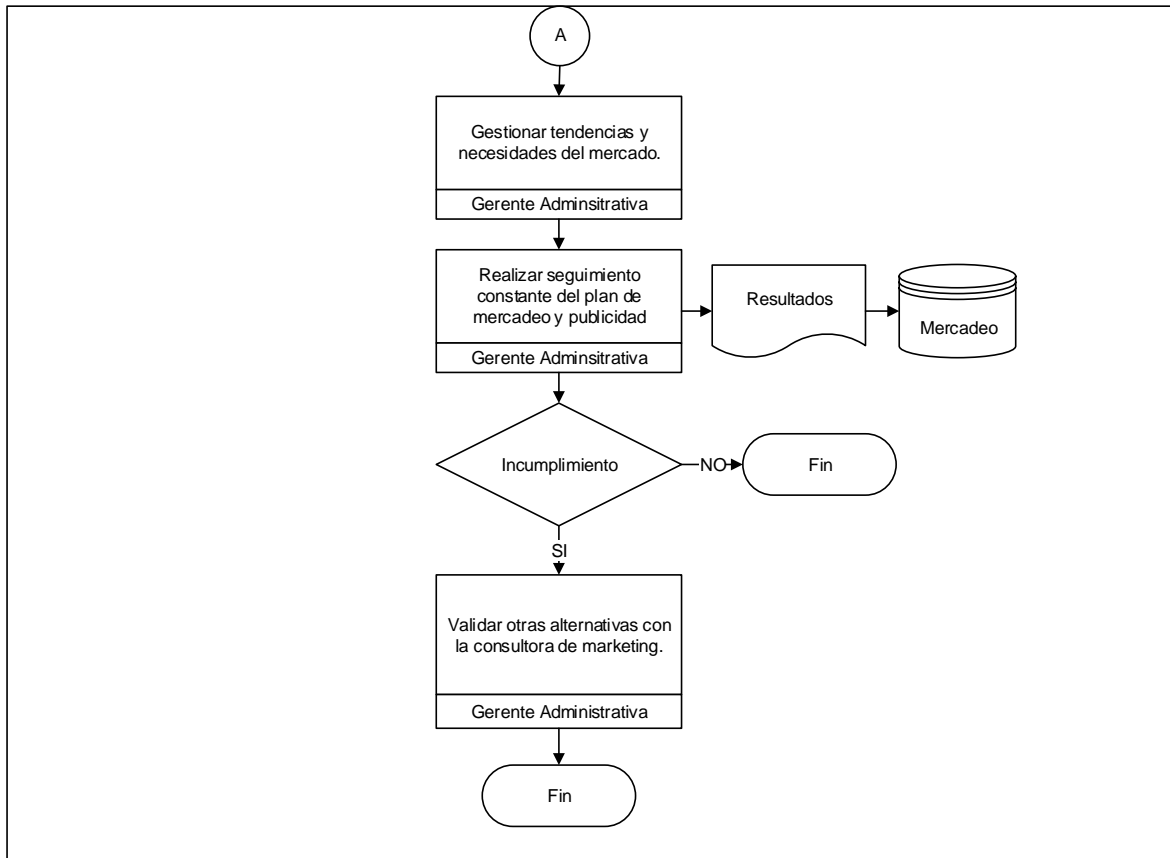
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN (GP)		
1. Subproceso	Compra materia prima	Código: GP - 01	
2. Alcance	Inicia con la la compra de materia prima hasta la gestión de encontrar nuevos proveedores.		
3. Líder	Jefe de Producción		
4. Proveedor	Agricultores		
5. Clientes	Internos: Jefe Producción	Externos: Agricultores	
Entradas	Actividades	Responsable	Salidas
Requerimiento MP	Contactar agricultores o productores.	Jefe Producción	
	Realizar la cata del grano de café.	Gerente Administrativa	
	Definir volumen de compra y precio del café.	Jefe Producción	Ficha de compra
Ficha de compra	Enviar datos para generar la factura.	Jefe Producción	Factura
Materia prima	Recpección de la materia prima.	Jefe Producción	
Recursos			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Contadora Gerente Administrativa	Insumos de oficina Factura Ficha de compra	Equipos de computación Equipos de catación	

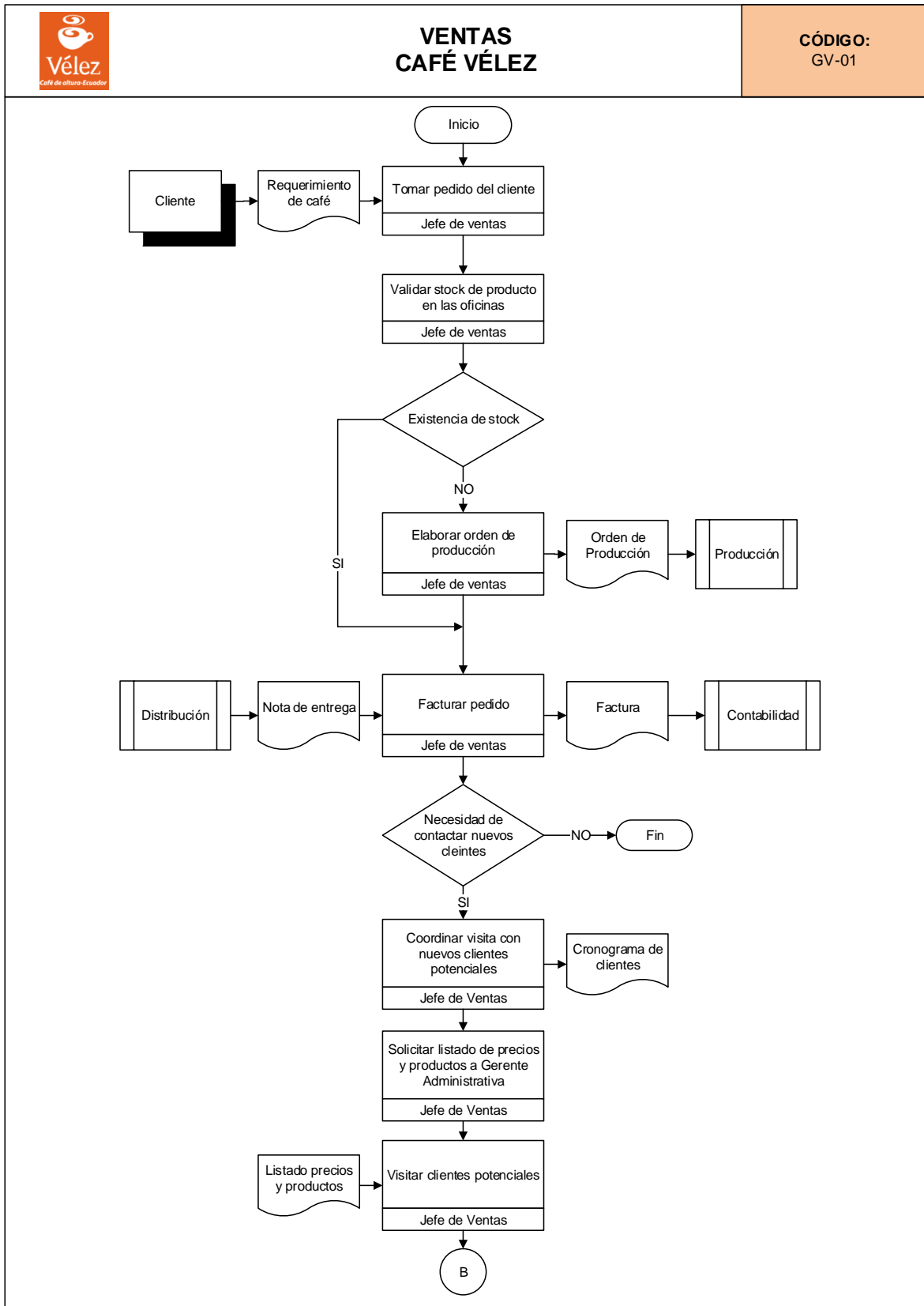
<div></div> <div>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN (GP)</div>			
1. Suproceso	Producción	Código: GP - 02	
2. Alcance	Inicia con la solicitud de requerimiento y concluye con el producto terminado.		
3. Líder	Jefe de Producción		
4. Proveedor	Jefe de Ventas - Asistentes de producción		
5. Clientes	Interno: Jefe de ventas	Externo: Supermercados - Minoristas	
Entradas	Actividades	Responsable	Salidas
Orden de producción	Selección tipo de café requerido.	Jefe Producción	
	Revisar el stock de café seleccionado.	Jefe Producción	
Orden de producción	Trillar grano de café pergamino.	Asistente Producción	Café Verde
Café Verde	Seleccionar el grano de café verde.	Empresa externa	Café seleccionado
Sacos café seleccionado	Almacenar según tipo o región del café.	Asistente Producción	
Café	Tostar el café	Asistente	Café tostado
Café tostado	Enfriar café	Asistente	Café temperatura
Café tostado	Agregar esencia si se solicita en la orden.	Asistente Producción	Café con esencia
	Realizar limpieza de la máquina empacadora.	Asistente Producción	
Café tostado	Moler café.	Asistente	Café molido
	Etiquetar empaques.	Asistente Producción	Empaques etiquetados
Café tostado	Empacar café tostado.	Asistente	Café empaquetado
Café requerido	Abastecer máquina con café.	Asistente Producción	Máquinas abastecidas
Café empaquetado	Sellar empaques.	Asistente Producción	Empaques sellados
	Cuadrar máquina de fichado	Asistente	
Empaques sellados	Fichar empaques con lote y fecha.	Asistente Producción	Empaques fichados
Empaques fichados	Perforar empaques	Asistente Producción	Emapques terminados
Empaques terminados	Empacar en cajas para despacho.	Asistente Distribución	Cajas distribución
Recurso			
Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Asistente Producción	Café pergamino o verde Costales / esencias / etiquetas / Recogedores y tanques plásticos Articulos de limpieza	Máquinas trilladora y de tueste Balanza Molino / Fichero Empacadora / selladora	

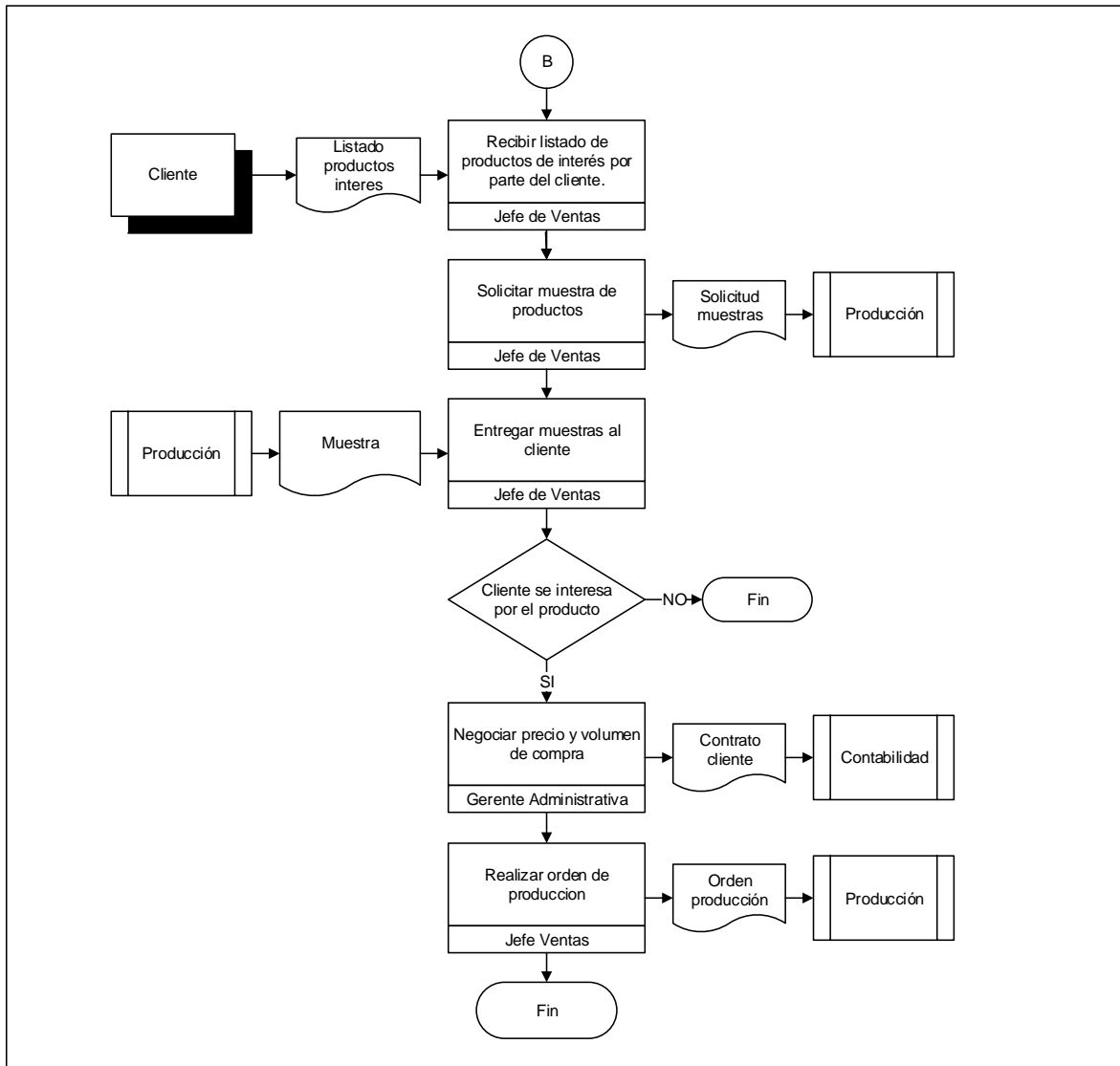
<div><div>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN (GP)</div></div>			
1. Subproceso	Distribución	Código: GP - 03	
2. Alcance	Inicia desde el traslado del producto de la planta a las oficinas principales y concluye con la entrega al cliente.		
3. Líder	Jefe de Ventas		
4. Proveedor	Producción		
5. Clientes	Interno: Jefe de Ventas	Externo: Supermercados, minoristas, delicatessen	
Entradas	Actividades	Responsable	Salidas
Orden de envío	Contratar camioneta.	Asistente entregas	
	Retirar producto terminado de la planta.	Asistente entregas	Cajas producto
Cajas de distribución con orden de entrega	Trasladar a oficinas principales.	Asistente entregas	
Orden de compra / Hoja de ruta	Despachar pedido clientes.	Asistente entregas	Nota de entrega
Nota de entrega	Enviar documentos para facturación.	Jefe de Ventas	
Recursos			
Recurso Humano	Materiales e Insumos	Físicos	
Asistende de entregas	Orden de Entrega Nota de Entrega	Camioneta Radio monitoreo	

Anexo II





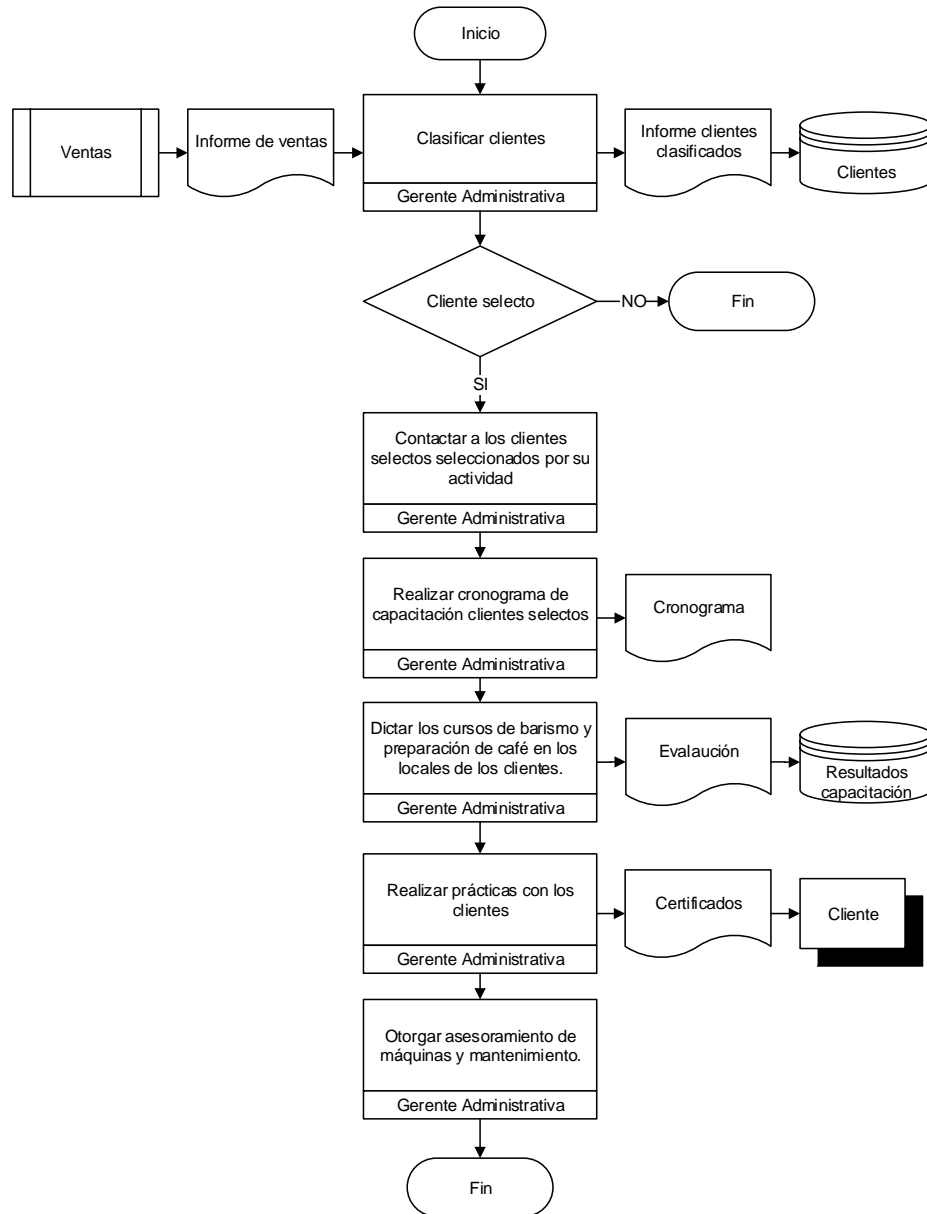






POST - VENTA CAFÉ VÉLEZ

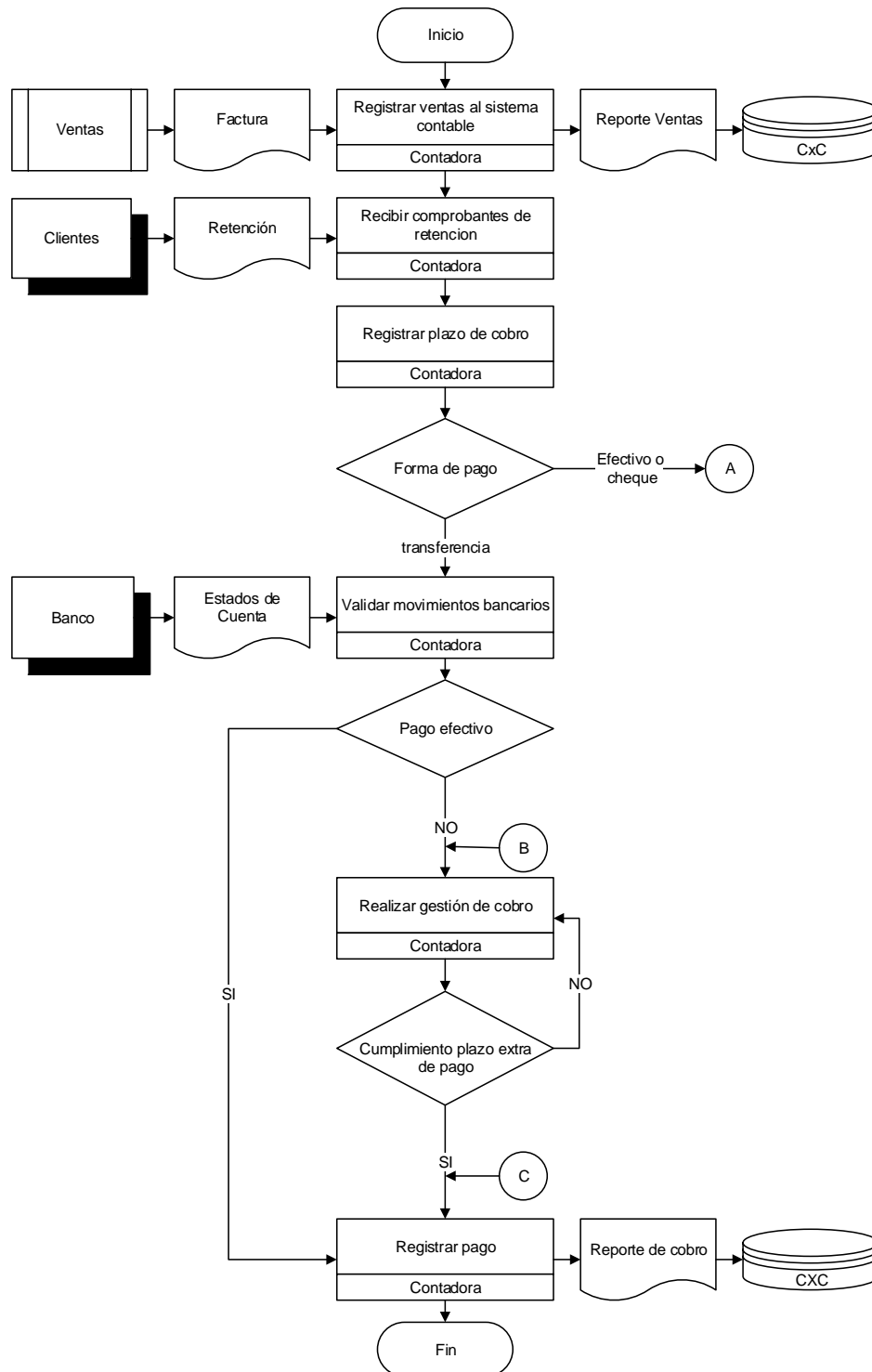
CÓDIGO:
GV-02

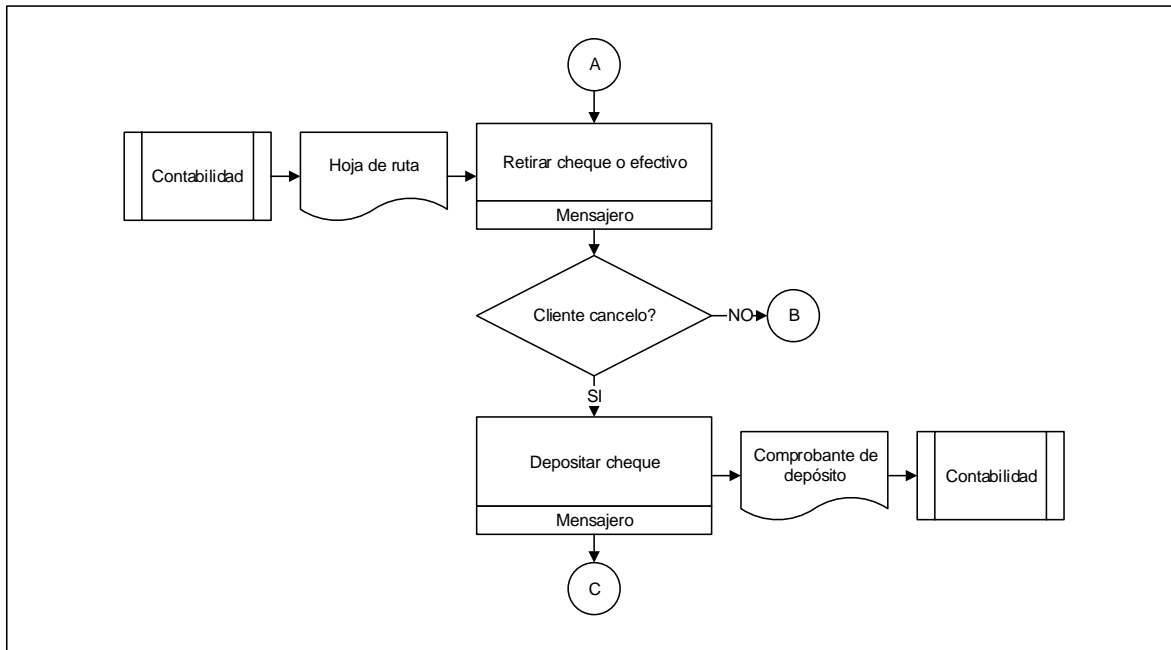




COBRO CLIENTES CAFÉ VÉLEZ

CÓDIGO:
GV-03

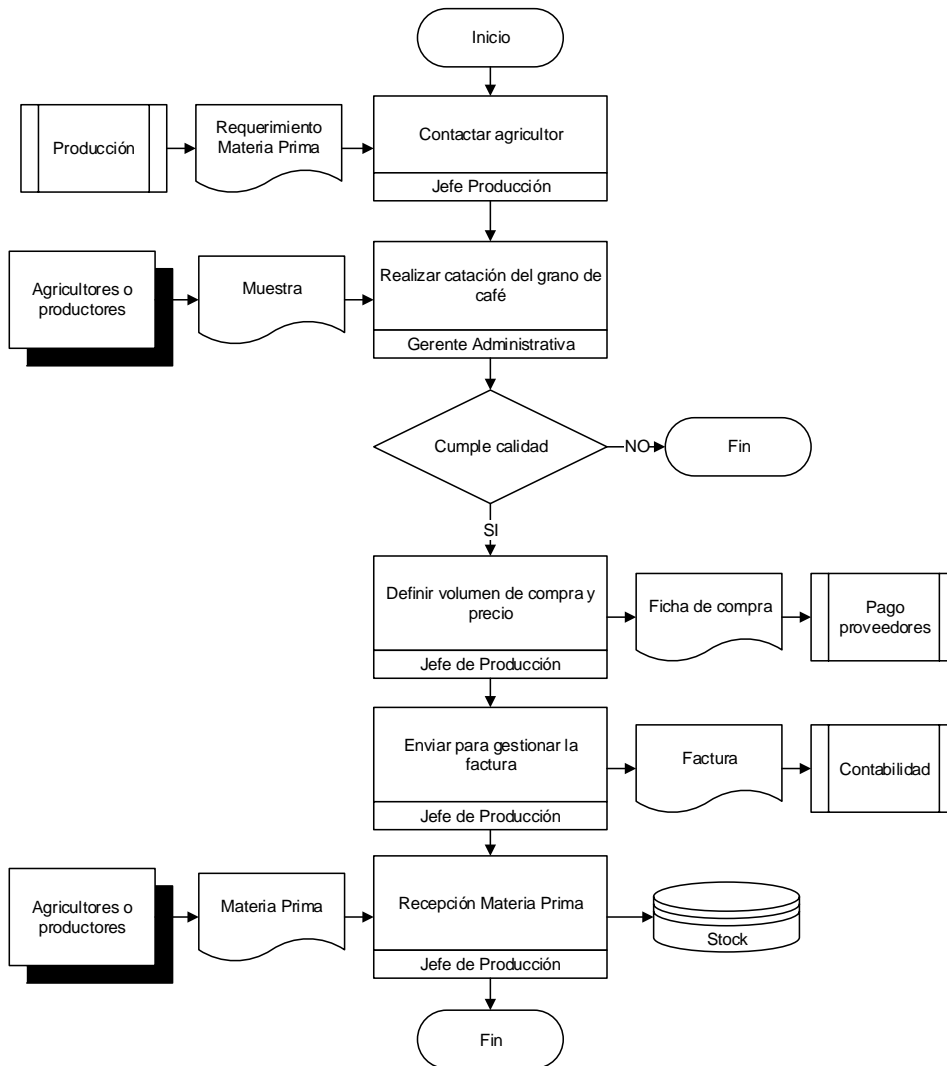






COMPRA MATERIA PRIMA CAFÉ VÉLEZ

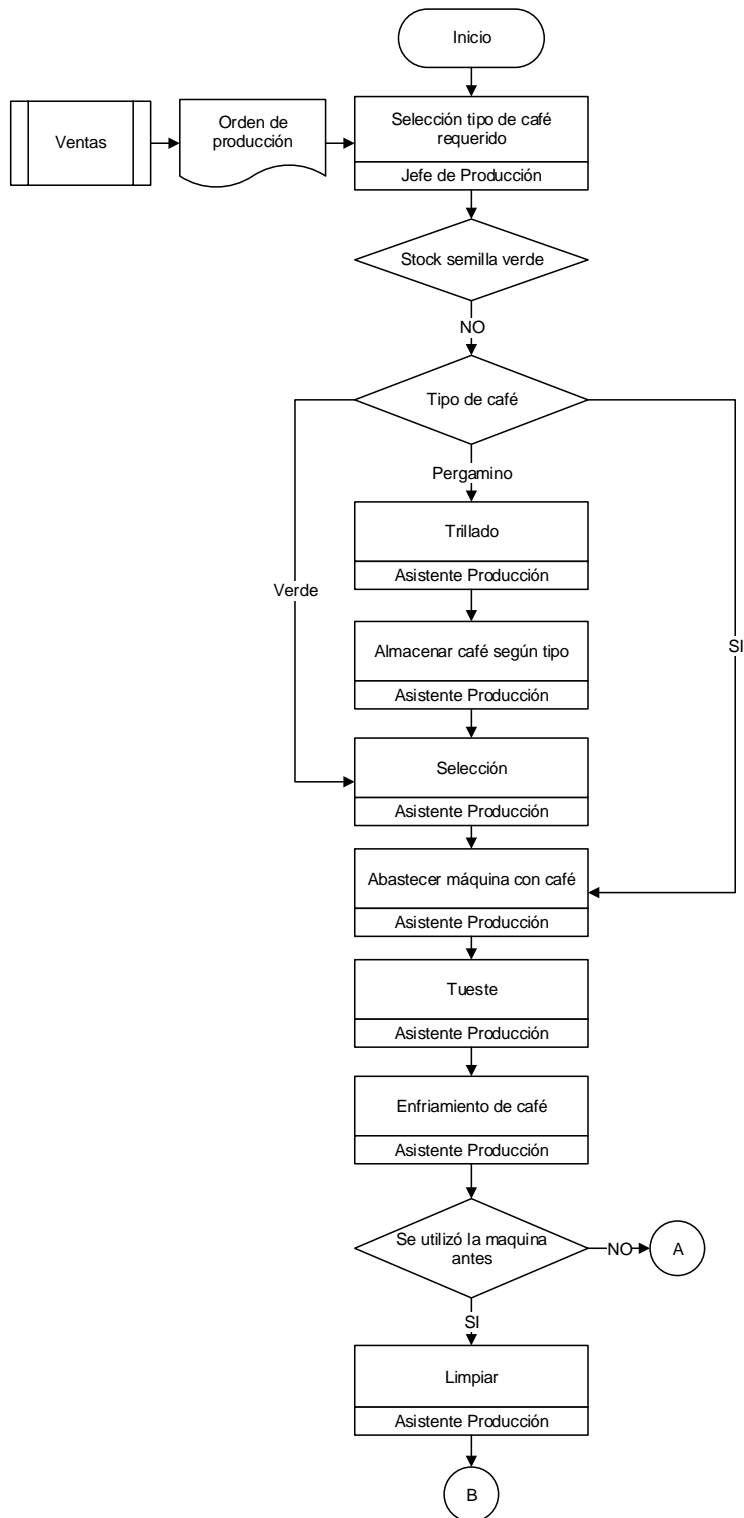
CÓDIGO:
GP-01

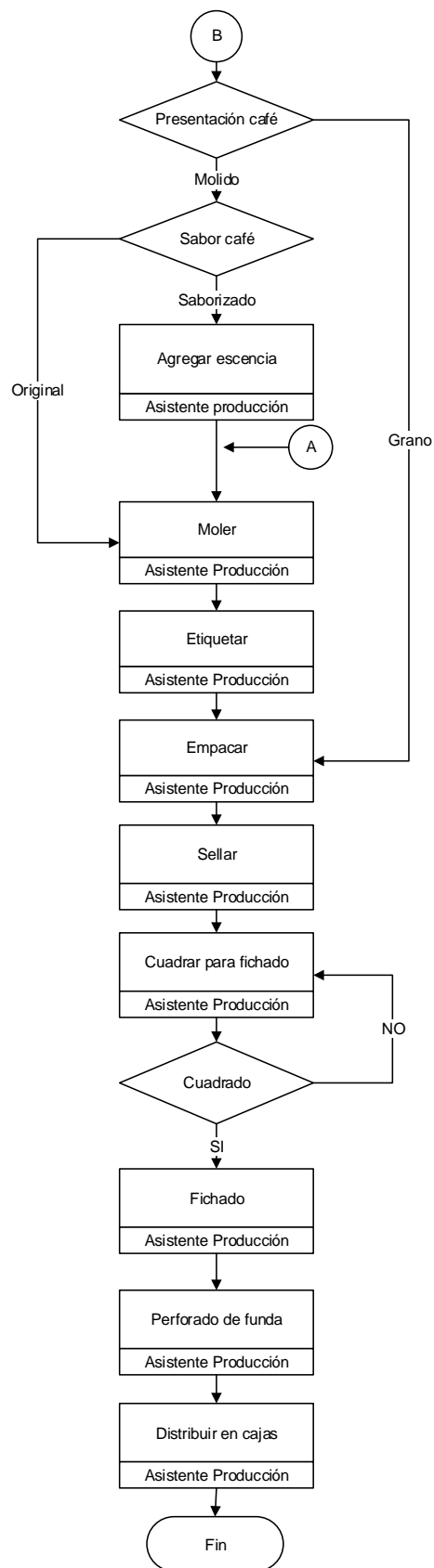




PRODUCCIÓN CAFÉ VÉLEZ

CÓDIGO:
GP-02

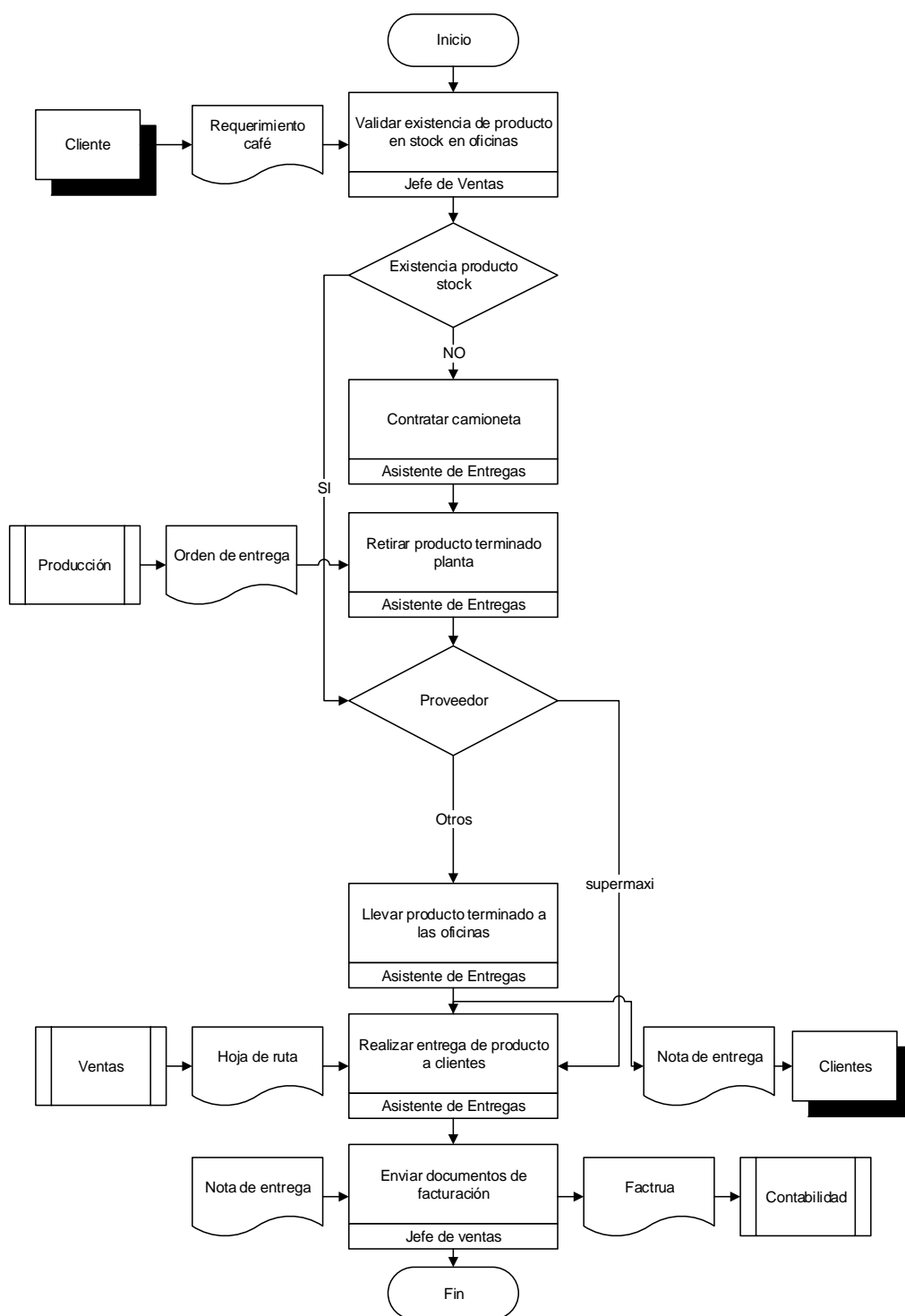






DISTRIBUCIÓN CAFÉ VÉLEZ

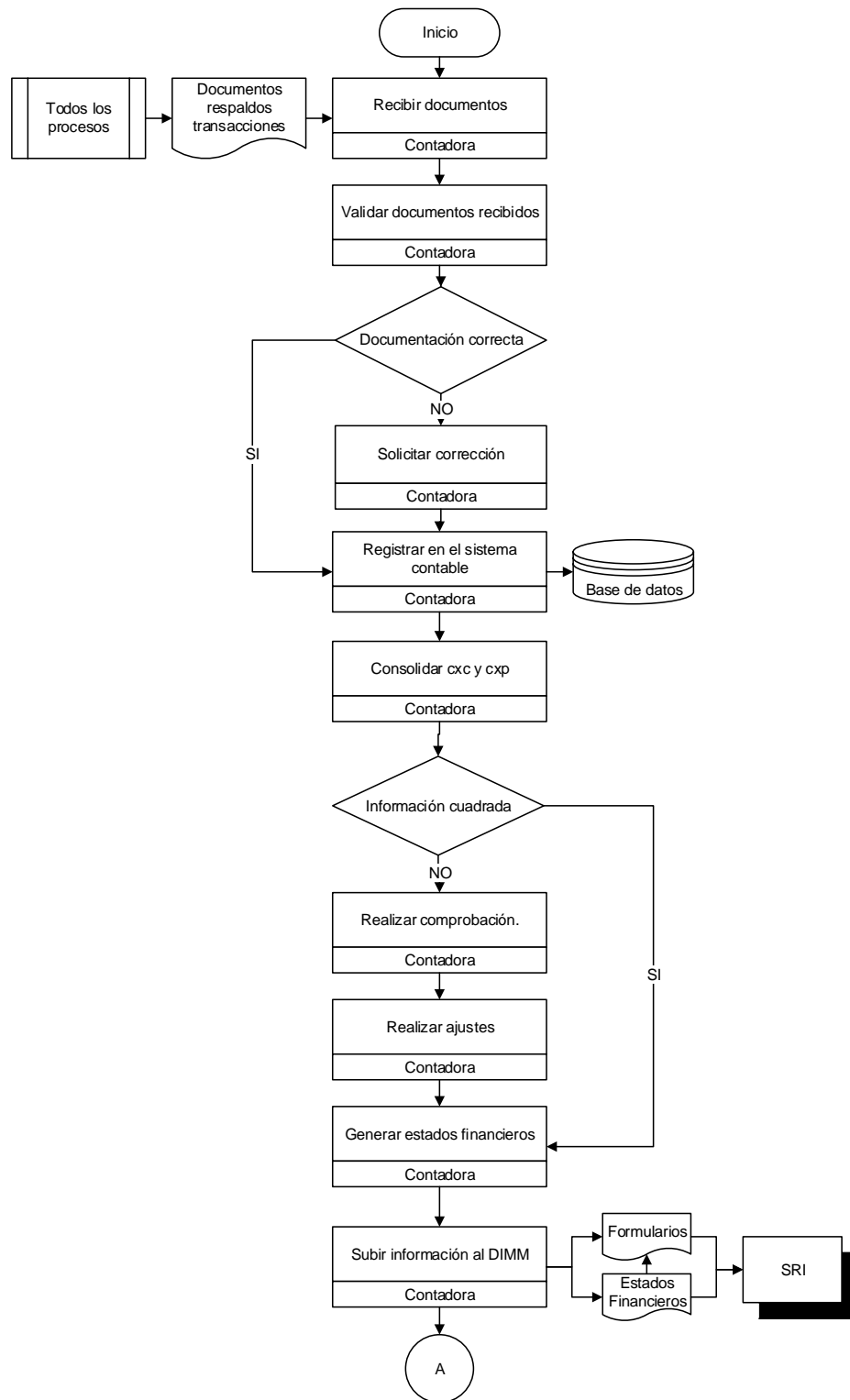
CÓDIGO:
GP-03

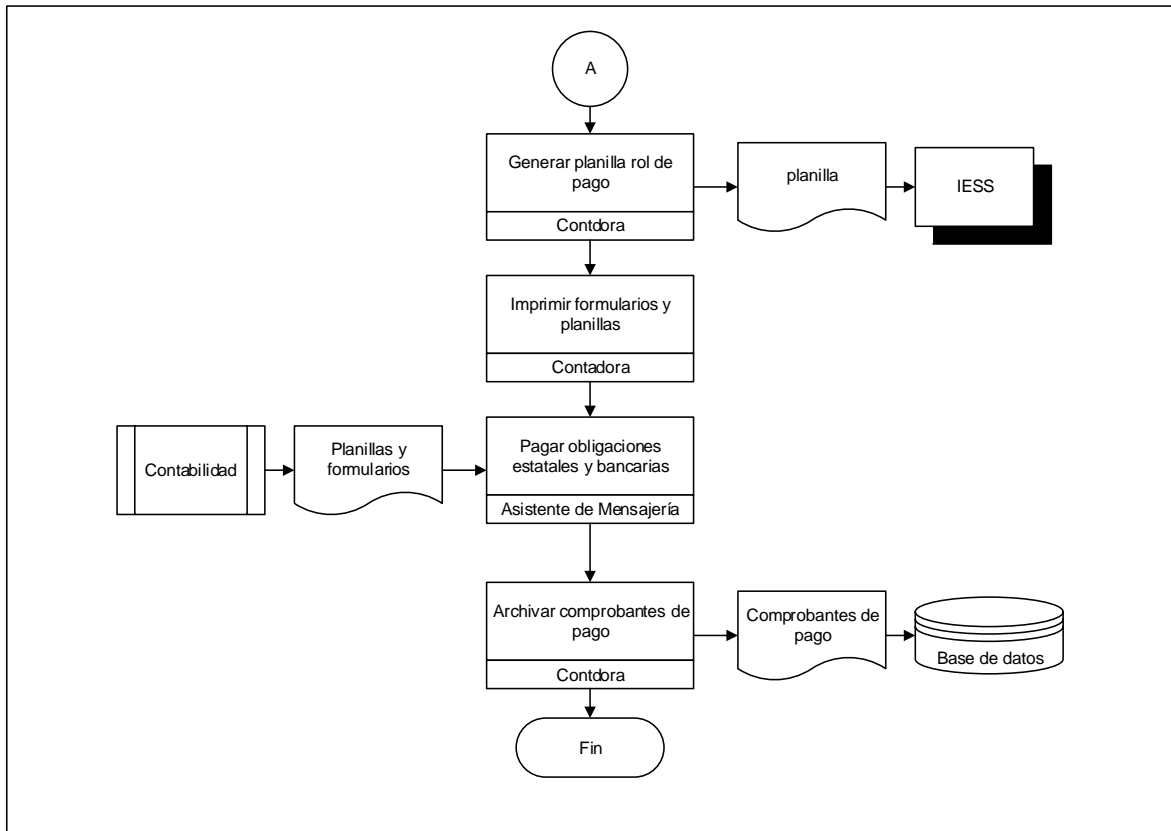




CONTABILIDAD CAFÉ VÉLEZ

CÓDIGO:
GF-01

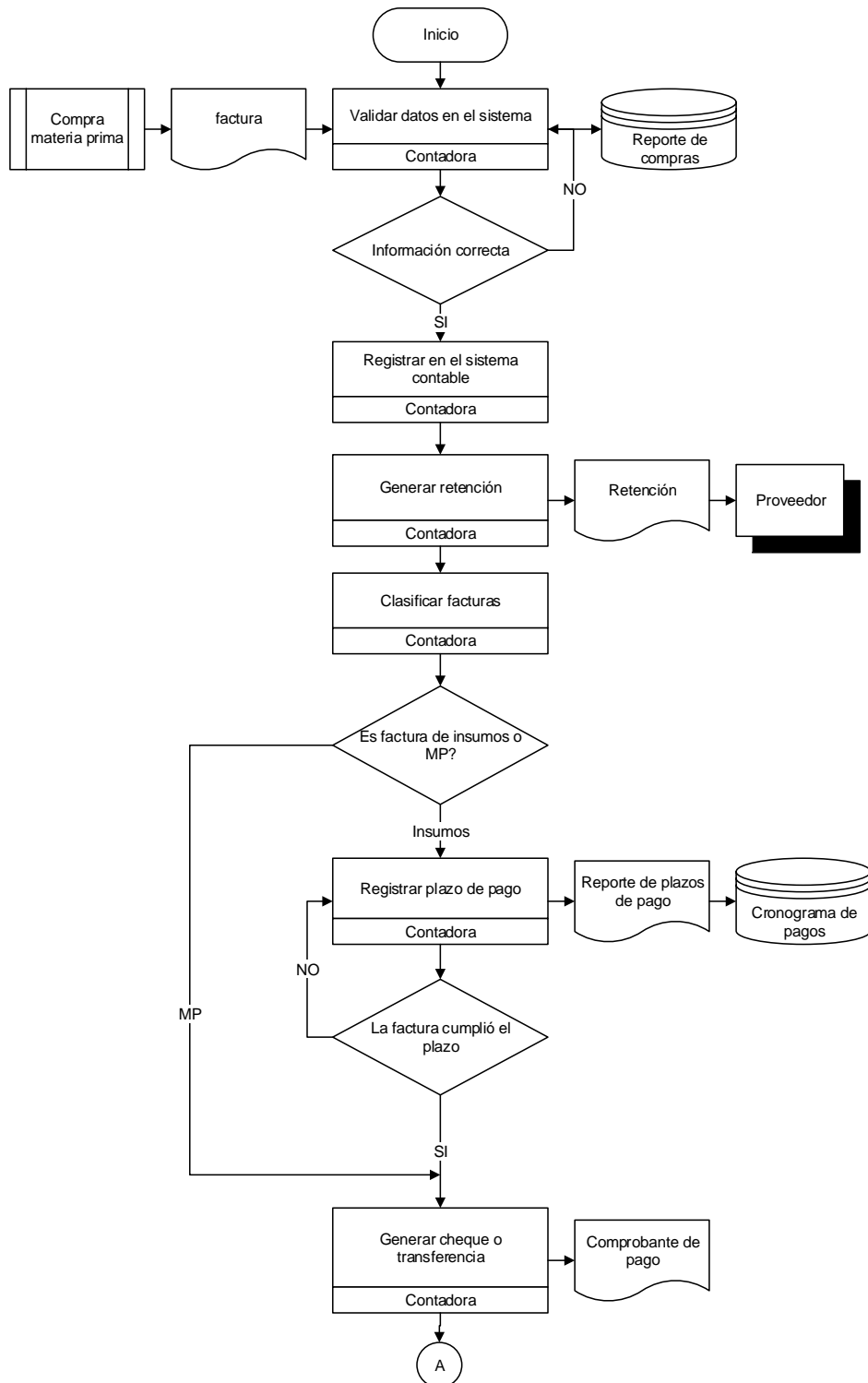


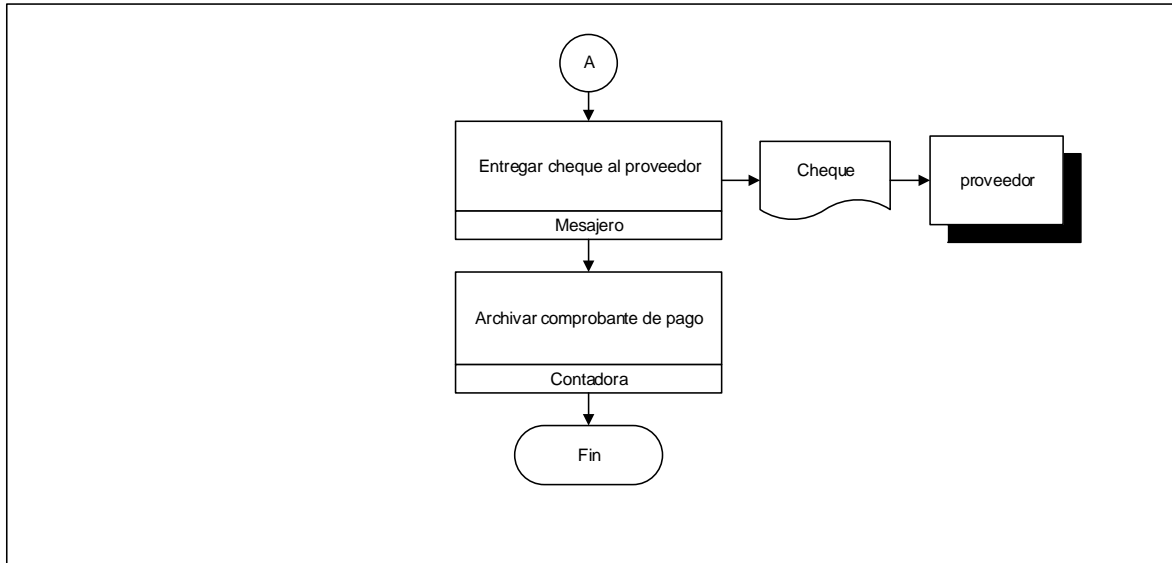




PAGO PROVEEDORES CAFÉ VÉLEZ

CÓDIGO:
GF-02

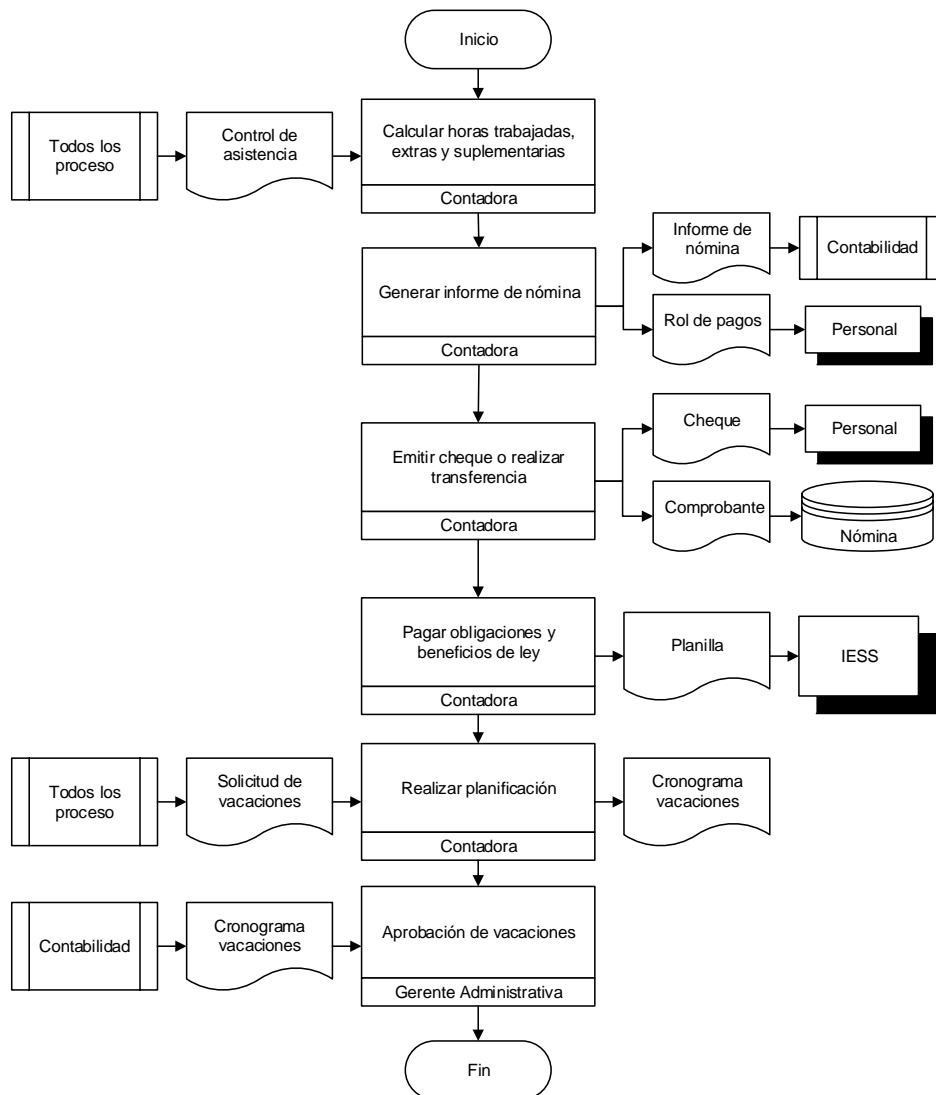






NÓMINA CAFÉ VÉLEZ

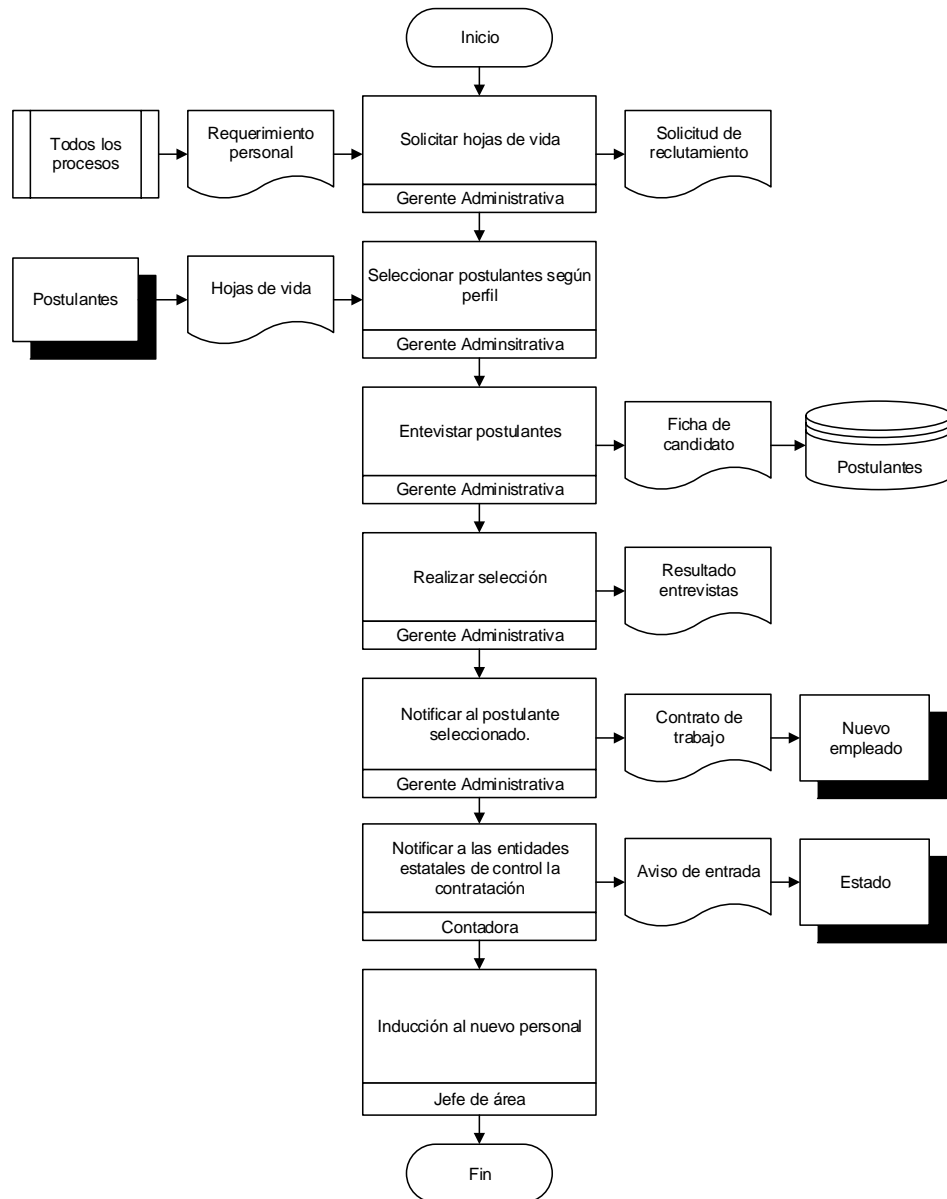
CÓDIGO:
GTH-01





RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CAFÉ VÉLEZ

CÓDIGO:
GTH-02



Anexo III

PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL (GC)			
Subproceso: Marketing (GC-01)	Cliente:	Gerente Administrativa	
	Resultado:	Plan de mercadeo y publicidad	
	Requerimiento:	Aceptación del producto en nuevas plazas.	
		Obtener un recurso en planta para estudio del mercado y resultados.	
		Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes externos.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Medir satisfacción al cliente.	x		
Tabular y analizar la información de las encuestas.	x		
Retroalimentar al personal con los resultados para mejorar.	x		
Atender las quejas o reclamos de los clientes.			x
Solucionar quejas y reclamos de los clientes.			x
Contactar proveedor de publicidad.		x	
Recibir propuesta de marketing.		x	
Validar y aprobar plan de mercado.		x	
Realizar seguimiento y cumplimiento.	x		
Gestionar Tendencias y necesidades del mercado.		x	
Si no se cumple validar siempre nuevas alternativas.	x		

PROCESO: Gestión Ventas (GV)			
Subproceso: Ventas (GV-01)	Cliente:	Supermercados, minoristas, delicatessen, cafeterías	
	Resultado:	Ofertar café fino de aroma	
	Requerimiento:	Mantener una respuesta ágil para la entrega de producto o para gestionar la elaboración del producto.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Tomar pedido del cliente.	x		
Validar si mantienen stock en oficinas.	x		
Elaborar orden de producción si no hay stock.	x		
Facturar pedido despachado.		x	
Contactar clientes potenciales.		x	
Solicitar listado de precios y productos.			x
Visitar a los clientes potenciales.		x	
Recibir listado de producto de interés.		x	
Solicitar muestras.			x
Enviar muestras a los clientes potenciales.		x	
Negociar precio y volumen de compra.		x	
Realizar orden de producción.	x		

PROCESO: Gestión Ventas (GV)			
Subproceso: Post - Ventas (GV-02)	Cliente:	Gerente Administrativa	
	Resultado:	Capacitaciones de barismo	
	Requerimiento:	Mantener información de los clientes potenciales. Generar un cronograma para realizar las capacitaciones.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Clasificación clientes giro de negocio selecto.		x	
Contactar a los clientes.		x	
Realizar cronograma de capacitaciones.	x		
Dictar y entregar temario de capacitaciones.		x	
Practicar en los locales preparación de café.		x	
Otorgar mantenimiento maquinarias y asesoramiento.		x	

PROCESO: Gestión Ventas (GV)			
Subproceso: Cobro clientes (GV-03)	Cliente:	Jefe de ventas	
	Resultado:	Cuentas por cobrar baja en vencidos	
	Requerimiento:	Realizar gestión de cobro. No permitir que el plazo de cobro sea mayor al de pago.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Registrar venta en el sistema contable.		x	
Recepción de la retención emitida por el cliente.		x	
Registrar plazo de cobro.	x		
Validar movimientos bancarios.	x		
Realizar gestión de cobro.	x		
Registrar pagos.		x	
Retirar cheque en oficinas cliente.	x		
Depositar en cuenta bancaria.		x	

PROCESO: Gestión Producción (GP)			
Subproceso: Compra Materia Prima (GP-01)	Cliente:	Jefe Producción	
	Resultado:	Materia prima adecuada.	
	Requerimiento:	Comprar la materia prima idónea para la producción del café ofertado en la empresa.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Contactar agricultor.		x	
Realizar la cata del grano de café.	x		
Definir volumen de compra y precio del café.	x		
Enviar para generar la factura.		x	
Recepción de la materia prima.		x	

PROCESO: Gestión Producción (GP)			
Subproceso: Producción (GP-02)	Cliente:	Supermercados, minoristas , delicatesen	
	Resultado:	Elaboración producto de calidad.	
	Requerimiento:	Elaboración del producto de acuerdo a lo solicitado. Salvaguardar la calidad de café en un empaque adecuado.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Seleccionar tipo de café requerido.	x		
Revisar el stock de café verde seleccionado.		x	
Trillar el grano de café pergamino.	x		
Seleccionar el grano de café verde.		x	
Almacenar según tipo o región del café.		x	
Tostar el café.	x		
Enfriar café.	x		
Agregar esencia si se solicita.	x		
Realizar limpieza de la máquina empacadora.			x
Moler café.	x		
Etiquetar empaques.			x
Empacar café tostado.	x		
Abastecer máquinas con café.			x
Sellar empaques.	x		
Cuadrar máquina de fichado.			x
Fichar empaques.		x	
Perforar empaque.	x		
Empacar en cajas para despacho.		x	

PROCESO: Gestión Producción (GP)			
Subproceso: Distribución (GP-03)	Cliente:	Jefe de ventas	
	Resultado:	Despacho de producto	
	Requerimiento:	Manejar la hoja de ruta dentro del tiempo estipulado. Entregar el producto completo y solicitar firma de recepción al cliente	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Contratar camioneta para retirar producto planta.			x
Retirar producto terminado de la planta.		x	
Trasladar a oficinas principales.		x	
Despachar pedido clientes.	x		
Enviar documentos para facturación.		x	

PROCESO: Gestión Financiera (GF)			
Subproceso: Contabilidad (GF-01)	Cliente:	Gerente General	
	Resultado:	Estados Financieros actualizados	
	Requerimiento:	Mantener las obligaciones al día. Consolidar la información financiera de la empresa.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Recibir documentación negociaciones.	x		
Validar documentación recibida.		x	
Solicitar corrección de ser necesario.			x
Registrar información en el sistema contable.	x		
Consolidar cuentas por pagar.	x		
Consolidar cuentas por cobrar y ventas.	x		
Realizar comprobación y ajustes de ser necesario.			x
Realizar estados financieros de la empresa.	x		
Subir información al DIMM.		x	
Generar planillas rol de pagos.		x	
Imprimir formulario y planillas de pago.			x
Pagar obligaciones bancarias y estatales.	x		
Archivar comprobantes de pago.			x

PROCESO: Gestión Financiera (GF)			
Subproceso: Pago proveedores (GF-02)	Cliente:	Jefe de producción	
	Resultado:	Pago puntual a proveedores	
	Requerimiento:	Manejar el pago proveedores de manera organizada y dentro del plazo estipulado en políticas.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Registrar en el sistema contable.		x	
Validar datos de la factura.	x		
Clasificar facturas comerciales y agricultores.			x
Registrar plazo de pago.	x		
Generar retención.		x	
Generar: Cheque, Transferencia o Nota de Crédito.	x		
Enviar o entregar cheque al proveedor.			x
Archivar.			x

PROCESO: Gestión Talento Humano (GTH)			
Subproceso: Nómina (GTH-01)	Cliente:	Empleados	
	Resultado:	Pago rol	
	Requerimiento:	Cálculo automatizado basado en las horas trabajadas.	
		Pago puntual.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Calcular horas trabajadas, extras y suplementarias.		x	
Generar informe de nómina.		x	
Emitir cheques o realizar transferencias al personal.	x		
Pagar obligaciones y beneficios de ley.	x		
Realizar planificación vacaciones.		x	
Aprobación de vacaciones.		x	

PROCESO: Gestión Talento Humano (GTH)			
Subproceso: Reclutamiento Personal (GTH-02)	Cliente:	Jefes de área	
	Resultado:	Contratar un recurso calificado de acuerdo al perfil	
	Requerimiento:	Gestionar contratación de personal.	
		Realizar entrevistas para escoger al nuevo personal.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Solicitar hojas de vida.		x	
Seleccionar postulantes de acuerdo al perfil.		x	
Entrevistar a los postulantes.	x		
Realizar selección nuevo personal.	x		
Notificar al postulante seleccionado.		x	
Notificar a las entidades estatales de control.		x	
Inducción al nuevo personal.		x	

Anexo IV

MARKETING (GC – 01)			
Actividades	Debilidades		Oportunidades
	1.	Dentro de este proceso existen actividades mezcladas que distorsionan el propósito estratégico del mismo.	1.1. Crear un subproceso llamado "Servicio al cliente" que se encuentre dentro del proceso Gestión Ventas. 1.2. Eliminar actividades que no agregan valor dentro del subproceso de marketing.
Personas	2.	No existe una persona en la empresa con los conocimientos necesarios para implementar un plan de mercado y publicidad, por lo que se realizan contrataciones de consultoras externas por temporadas.	2.1. Contratar un especialista en marketing en oficina que realice las actividades referentes al objetivo del proceso.
Materiales		No se evidencian debilidades.	No aplica.
Equipos	3.	Bajo manejo de publicación de información de la empresa en redes sociales y página web.	3.1. Rediseñar la página web de la empresa, manejando artículos orientados al café y barismo.
			3.2. Generar publicidad a través de redes sociales para posicionar la marca en más plazas.

VENTAS (GV-01)				
Actividades	Debilidades		Oportunidades	
	1.	Desorden y desorganización de los documentos, cada vez que es necesario realizar alguna negociación con el cliente, se debes solicitar información de los precios y productos de la empresa a la gerente administrativa.	1.1.	Crear una intranet donde se pueda mantener toda la información de la empresa por áreas.
	2.	Falta de comunicación entre las áreas de ventas y producción, no se mantienen muestras de los productos en oficinas.	1.2.	Manejar una base de los productos de la empresa con su respectiva descripción y precios.
			2.1.	Retroalimentar a las gerencias de estas dos áreas sobre los objetivos que mantienen en común, por lo que es necesario trabajar en equipo.
			2.2.	Manejar un stock de muestras semanales en oficinas con la finalidad de ofertar a los clientes o nuevos clientes.
	3.	Dentro de este proceso existe poca claridad en cuanto a los objetivos por lo que se están gestionando actividades mezcladas.	3.1.	Excluir las actividades referentes a la búsqueda de nuevos clientes.
			3.2.	Crear un subproceso llamado "Búsqueda nuevos clientes" que este dentro del proceso de Gestión Comercial, al ser una actividad estratégica dentro de la organización.
Personas	4.	Desconocer el manejo y ubicación de las bases de información de la empresa.	3.3.	Eliminar las actividades identificadas que no agregan valor.
Personas	4.1.	Capacitar en el manejo de la intranet al responsable y subordinados.		
Materiales		No se evidencias debilidades.		No aplica
Equipos		No se evidencias debilidades.		No aplica

POST VENTA (GV -02)				
Actividades	Debilidades		Oportunidades	
	1.	Este subproceso no debe estar dentro del proceso de Gestión Comercial, al tratarse netamente de la venta a los clientes.	1.1.	Redirigir el subproceso de post-venta al proceso de Gestión de Venta.
Personas		No se evidencian debilidades.		No aplica.
Materiales		No se evidencian debilidades.		No aplica.
Equipos		No se evidencian debilidades.		No aplica.

COBRO CLIENTES (GV- 03)				
Actividades	1.	Debilidades		Oportunidades
		Tiempo perdido en la gestión de cobro al realizar de manera manual la búsqueda de facturas que están por vencer.	1.1.	Instalar un software automatizado para que tenga enlace con el calendario del mail de la empresa para recibir alertas de cobro de clientes de acuerdo a las fechas de facturas ingresadas.
			1.2.	Establecer políticas de cobro no mayores al tiempo de pago a los proveedores.
Personas	3.	Objetivos incoherentes dentro del proceso, actividades mal direccionadas.	2.1.	Ubicar este subproceso a un nuevo proceso llamada Gestión Compras, para que tenga lógica la realización de las actividades.
		Enviar al mensajero a retirar los cheques o efectivo de pago de los clientes.	3.1.	Coordinar días de pago en oficinas, para que los clientes se acerquen a cancelar o gestionar para que los clientes realicen los pagos vía transferencias.
			3.2.	Capacitar al personal en curso de Excel, Word o nuevos softwares para generar reportes gerenciales con agilidad.
Materiales		No se evidencian debilidades.		No aplica.
Equipos	4.	Seguimiento de cobro clientes es netamente manual.	4.1.	Utilización del nuevo software contratado para la gestión de cobro que es más automatizada.

COMPRA MATERIA PRIMA (GP – 01)				
Actividades	Debilidades		Oportunidades	
	1.	No existe calificación de los proveedores para el abastecimiento de materia prima.	1.1.	Crear un subproceso de Calificación proveedores que este dentro del nuevo proceso planteado Gestión de Compras.
	2.	No se mantiene un subproceso levantado para realizar el control de calidad de la compra del grano de café.	2.1.	Crear un subproceso llamado "control de calidad" que este dentro del nuevo proceso planteado Gestión de Compras.
	3.	El subproceso de materia prima se encuentra ubicado en el proceso incorrecto de Gestión de Producción.	3.1.	Reubicar a este subproceso dentro del proceso nuevo Gestión de Compras.
	4.	No existe un control de inventarios de ingreso, salida de materia prima, almacenaje y despacho.	4.1.	Crear un proceso llamado "Gestión inventarios".
			4.2.	Generar subprocesos para el control de actividades de: Recepción materiales, almacenamiento y despacho.
Personas	5.	No disponer de un sistema de inventarios genera bajo conocimiento del personal.	5.1.	Capacitar al personal correspondiente para la utilización del nuevo sistema de inventarios.
Materiales		No se evidencian debilidades.		No aplica.
Equipos	6.	No existe un sistema donde se pueda ingresar la materia prima comprada.	6.1.	Invertir en comprar un sistema de inventarios avanzado.
			6.2.	Registrar la compra de materia prima ingresada a la planta, almacenaje, ingreso de producto terminado y despacho.

PRODUCCIÓN GP – 02			
Actividades	Debilidades		Oportunidades
	1.	Tiempo innecesario en limpiar la máquina empacadora.	1.1. Gestionar compra de nueva máquina industrial que maneja un lavado de la máquina para empaque automatizado.
	2.	Realizar de manera manual el corte y pegado de los logos para colocar en las fundas.	2.1. Gestionar diseño de funda con inclusión del logo de la empresa.
	3.	Mala utilización del recurso humano para generar orificios en las fundas de producto terminado con la finalidad de que mantengan ventilación.	3.1. Gestionar la elaboración de empaques que mantengan ventilación adecuada.
	4.	Cuadrar máquina de fichado manual.	4.1. Utilizar la máquina de fichado automático disponible en planta. 4.2. Capacitar al personal la utilización de la máquina de fichado.
	5.	Desorganización en realizar las actividades de producción, el personal no tiene claro las responsabilidades que deben manejar.	5.1. Dividir este subproceso en: Preparación del café y empaque para mantener un mejor control. 5.2. Los cuatro asistentes de producción tendrán claro las actividades a realizar.
Personas	6.	No se tiene datos específicos de la producción exacta que se despacha diariamente.	6.1. Ingresar en el sistema de inventario el despacho de producto terminado, para conocer la producción. 6.2. Capacitar al personal a cargo el uso del nuevo sistema de inventarios.
		No se evidencia debilidad.	No aplica.
Equipos	7.	Tiempos innecesarios en llenar las máquinas con tanques de plástico.	7.2. Realizar distribución industrial del producto con corredoras automáticas.

DISTRIBUCIÓN (GP – 03)			
Actividades	Debilidades		Oportunidades
	1.	No se maneja un control del despacho de productos terminados.	1.1. Crear un subproceso de despacho que se encuentre dentro del nuevo proceso planteado Gestión de inventarios e incluya el subproceso de distribución actual.
Personas		No se evidencian oportunidades.	No aplica.
Materiales		No se evidencian oportunidades.	No aplica.
Equipos	2.	Se contrata una camioneta para retirar la mercadería de la planta y llevar a las oficinas.	2.1. Comprar una camioneta de acuerdo a la capacidad necesitada.


CONTABILIDAD (GF-01)				
Actividades	Debilidades		Oportunidades	
	1.	No se mantiene un manejo de presupuesto financiero para gastos varios en los que pueda incurrir la empresa.	1.1	Crear un subproceso de Presupuestos dentro del proceso de Gestión Financiera.
	2.	Existen muchas etapas innecesarias en la recepción de documentos.	2.1.	Eliminar actividades que no agregan valor al proceso.
Personas	3.	Envío innecesario del mensajero a los bancos a pagar obligaciones estatales.	3.1.	Contratar servicios bancarios para débitos automáticos tanto de obligaciones estatales y bancarias.
	4.	Varias actividades para un responsable.	4.1.	Contratar un asistente contable.
	5.	Bajo conocimiento del personal para validar que las facturas, retenciones que reciben estén correctas.	5.1	Capacitar al personal en temas contables para que no generen reprocesos a la contadora.
Materiales	6.	Imprimir formularios y planillas de pago para respaldos y pagos de obligaciones.	6.1.	Manejar la documentación de manera digital para tenerla como respaldo en la base de contabilidad.
Equipos	7.	Cuentan con un sistema contable básico, es obsoleto, la contadora debe realizar los ajustes y comprobaciones manuales.	7.1.	Contratar nuevo proveedor para instalación de un sistema contable actualizado.
			7.2.	Disminuir mudas en la generación de estados financieros.

PAGO PROVEEDORES (GF -02)			
	Debilidades		Oportunidades
Actividades	1.	El manejo de la gestión de pago proveedores es manual, constantemente la contadora debe validar en su base los pagos que están por vencer que provoca pérdida de tiempo.	1.1. Se propone instalar un software automatizado para que tenga enlace con el calendario del mail de la empresa para recibir alertas de pago de acuerdo a las fechas ingresadas.
	2.	No existe concordancia para que el proceso esté en la gestión financiera si la contadora no mantiene contacto con los proveedores.	2.1. Re direccionar este subproceso a un nuevo proceso llamado "Gestión de compras".
			2.2. Eliminar actividades que no generan valor dentro del proceso.
Personas	3.	Enviar al mensajero con una ruta de viaje para que entregue cheques a los proveedores.	3.1. Realizar un cronograma de pagos en oficina para que los proveedores se acerquen a retirar sus cheques en la empresa.
	4.	El personal no mantiene conocimientos avanzados de Microsoft Office o herramientas informáticas.	4.1. Capacitar al personal en curso de Excel, Word o nuevos softwares para generar reportes gerenciales con agilidad.
Materiales		No se evidencias debilidades.	No aplica.
Equipos	5.	Gestión de pago es manual.	5.1. Utilización del nuevo software contratado para la gestión de pago.

NÓMINA (GTH – 01)				
Actividades	Debilidades		Oportunidades	
Actividades	1.	Tiempo innecesario en el cálculo manual de horas, trabajadas, extras y suplementarias.	1.1.	Comprar máquinas de timbres para asistencia que disponen de un sistema de reporte.
			1.2.	Realizar cálculo del reporte generado en una macros para no hacer la actividad manual.
	2.	No existe una base para control el tema de vacaciones y entrega de rol de pagos.	2.1.	Comprar sistema de software para recurso humano donde se maneje el tema de vacaciones, rol de pagos y ficha del personal.
	3.	No existen actividades o programas para realizar capacitaciones al personal.	3.1.	Crear un subproceso de "Capacitación" dentro del proceso de Gestión Talento Humano.
Personas	4.	Proceso a cargo de un responsable con varias actividades a su cargo.	4.1.	Contratar un recurso para que se encargue del proceso de Gestión del Talento Humano.
	5.	Emitir cheques o transferencias para realizar el pago a los empleados.	5.1.	Gestionar apertura de cuentas de ahorros para rol de pagos en una entidad bancaria para cancelar a todos vía transferencias.
	6.	Procesos manuales en este subproceso que realiza todo el personal.	6.1.	Realizar capacitación del nuevo sistema de recurso humano.
			6.2.	Realizar capacitación de manejo avanzado de Microsoft Office.
Materiales	7.	Entrega de rol de pagos impresa.	7.1	Manejar rol de pagos digitales que se encuentren en el software de recursos humanos.
Equipos	8.	Control de asistencia de cada responsable de área a su personal a cargo de manera manual en listas impresas.	8.1.	Invertir en comprar máquinas electrónicas para la planta y oficina donde el personal pueda timbrar con tarjeta.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (GTH -02)				
Actividades	Debilidades		Oportunidades	
		No se evidencian debilidades.		No aplica.
Personas	1.	El proceso se encuentra a cargo de la gerencia administrativa que realiza varias actividades.	1.1.	El responsable de este subproceso será la persona que se contratará para que esté a cargo del proceso de Gestión Talento Humano.
Materiales	2.	No mantienen documentado los perfiles necesarios para las distintas áreas.	2.1.	Cada jefe de área puede generar fichas del perfil del personal a su cargo.
Equipos		No se evidencian debilidades.		No aplica.

Anexo V

	CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE-01	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Asegurar que se elabore y ejecute una guía para direccionar la toma de decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos propuesto dentro de la organización.

2. ALCANCE

Este procedimiento está destinado a todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de Café Vélez.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General


4. DEFINICIONES

Misión: Es el motivo o razón de ser de la existencia de la empresa, indica el motivo por el cual fue creada la empresa.

Visión: Es una muestra clara hacia dónde quiere llegar la empresa en un plazo determinado

Objetivos: Son las metas planteadas por la organización, los mismos que impulsan a tomar decisiones para conseguir las aspiraciones.


Planes Operativos: Es una estructura donde se describe el conjunto de actividades con la finalidad de cumplir los objetivos, siempre debe mantener un plazo de inicio y fin.

	CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE-01	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

Análisis FODA: Es una metodología de estudio para analizar la situación interna y externa de la empresa.

5. POLÍTICAS

- La planificación estratégica se realizará el último mes del año.
- Se deberá realizar una reunión la última semana del mes de Diciembre para que los encargados de cada proceso tengan conocimiento de la misma y estén alineados.
- La asistencia a la reunión será obligatoria, la cual tendrá un acta de ideas y temas de ejecución.
- Los planes operativos serán aprobados por el gerente general y realizado por el personal correspondiente a cada área.
- Mensualmente se deberá aportar avances de la ejecución de los planes operativos.
- El análisis FODA deberá tener concordancia con la misión y visión de la empresa.
- Para el manejo de recursos económicos para los planes operativos, se elaborará el plan de presupuesto.


	CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GE-01	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

6. INDICADORES

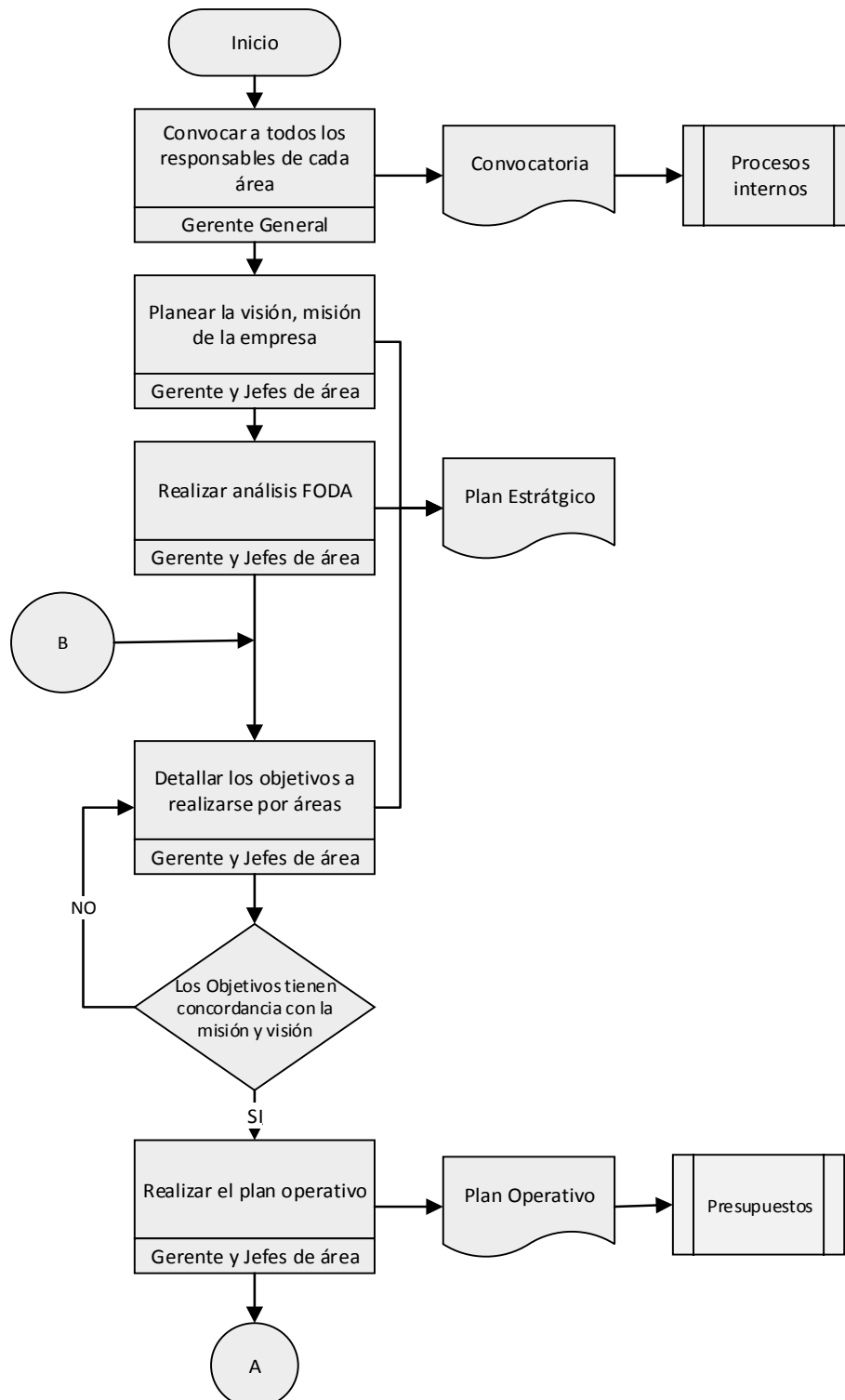
Nombre	% cumplimiento de la planificación estratégica						
Descripción	Mide el porcentaje de las actividades generadas con respecto a las actividades proyectadas.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. metas logradas/ metas planificadas) *100%	Anual	90%	>= 95%	= 90%	< 90%	Gerente General	Gerente general y colaboradores


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

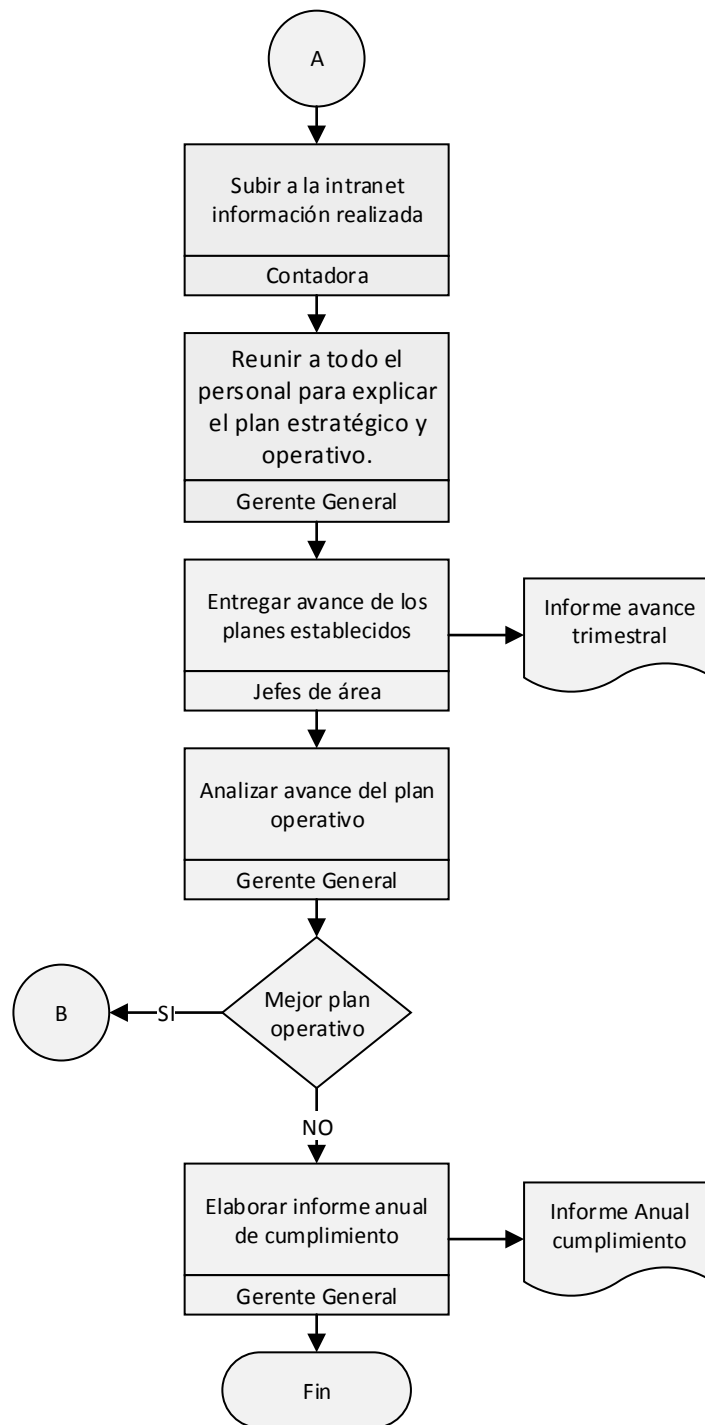
Código	Nombre	Form ato	Retención	Disposición
GE-01-01	Plan Estratégico	Digital	2 años	Eliminar
GE-01-02	Planes Operativos	Digital	2 años	Eliminar
GE-01-03	Informe avance trimestral planes	Digital	2 años	Eliminar
GE-01-04	Informe Anual	Digital	2 años	Base


 Vélez <i>Café de altura-Ecuador</i>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GE-01	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA		
Edición No. 01			Pág. 4 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO



		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GE-01	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA		
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GC-01	BUSQUEDA NUEVOS CLIENTES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Gestionar la generación de nuevos negocios que forjen las mejores condiciones y relaciones comerciales, logrando un mayor posicionamiento de la marca Café Vélez.

2. ALCANCE

Este proceso inicia con la búsqueda de nuevos clientes y concluye con pedidos de producción.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General.

4. DEFINICIONES


Muestra: Modelo para dar a conocer el producto ofertado.

Proforma producto: Detalle de los productos y precios a disposición.

Negociar: Llegar a un acuerdo en precio y volumen para la compra del producto.

5. POLÍTICAS

- El departamento de marketing deberá entregar trimestralmente una base de clientes potenciales para la generación de negocios.
- Se deberá elaborar una estrategia comercial con la finalidad de conocer al cliente antes del acercamiento y generar una oferta atractiva.

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GC-01	BUSQUEDA NUEVOS CLIENTES		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5


- Para contactar nuevos clientes, se deberá validar la existencia de muestras en oficinas y realizar la proforma de los productos a ofertar.
- El envío de la proforma de productos deberá realizarse en un tiempo máximo de 24 horas después del requerimiento solicitado por el cliente.
- En caso de requerimientos especiales deberá coordinarse con el Jefe de Producción para validar la factibilidad.
- Se deberá documentar las negociaciones realizadas con sus respectivos resultados en un registro.

6. INDICADORES

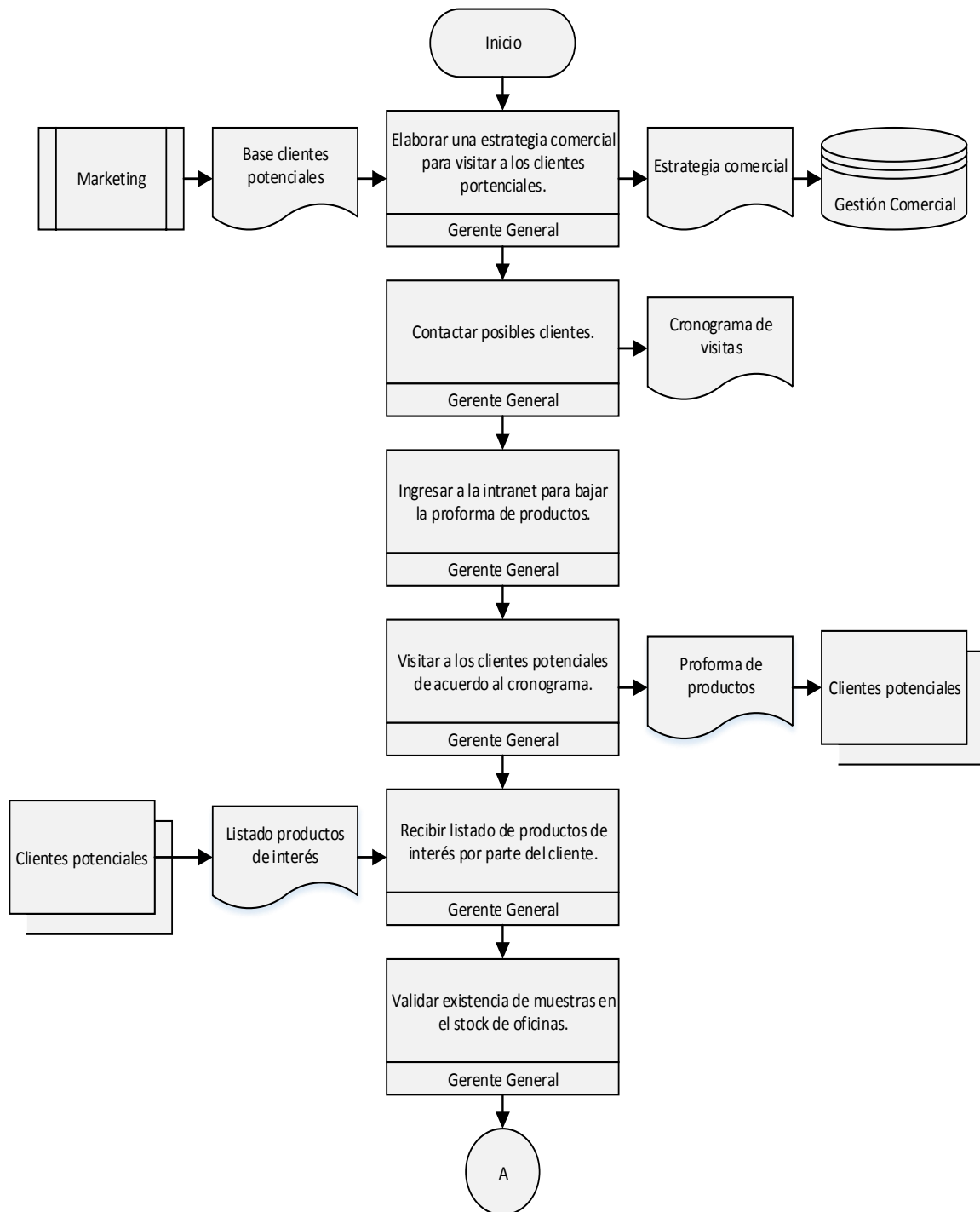
Nombre	No. Clientes nuevos						
Descripción	Permite tener en el radar el crecimiento en el mercado.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. Clientes nuevos/total clientes) *100%	Mensual	35%	>= 40%	= 35%	< 35%	Gerente General	Gerente general y Jefe de Ventas


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

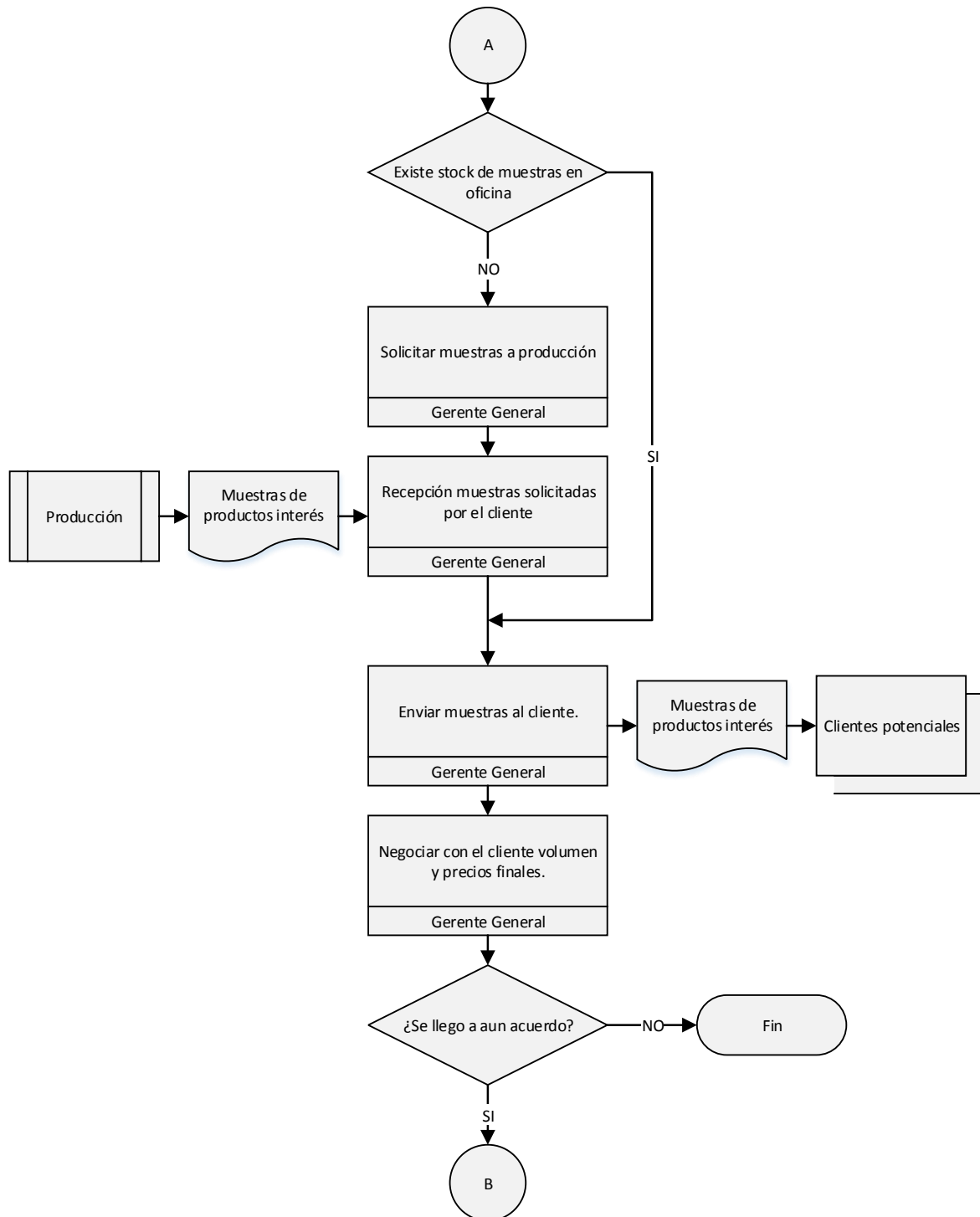
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GC-01-01	Base clientes potenciales	Digital	2 años	Almacenar
GC-01-02	Estrategia comercial	Digital	2 años	Almacenar
GC-01-03	Cronograma de visitas	Digital	1 año	Eliminar
GC-01-04	Proforma de Producto	Digital	2 años	Eliminar
GC-01-05	Registro de negociaciones	Digital	2 años	Eliminar
GC-01-06	Orden de compra	Digital	1 año	Eliminar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GC-01	BUSQUEDA NUEVOS CLIENTES	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

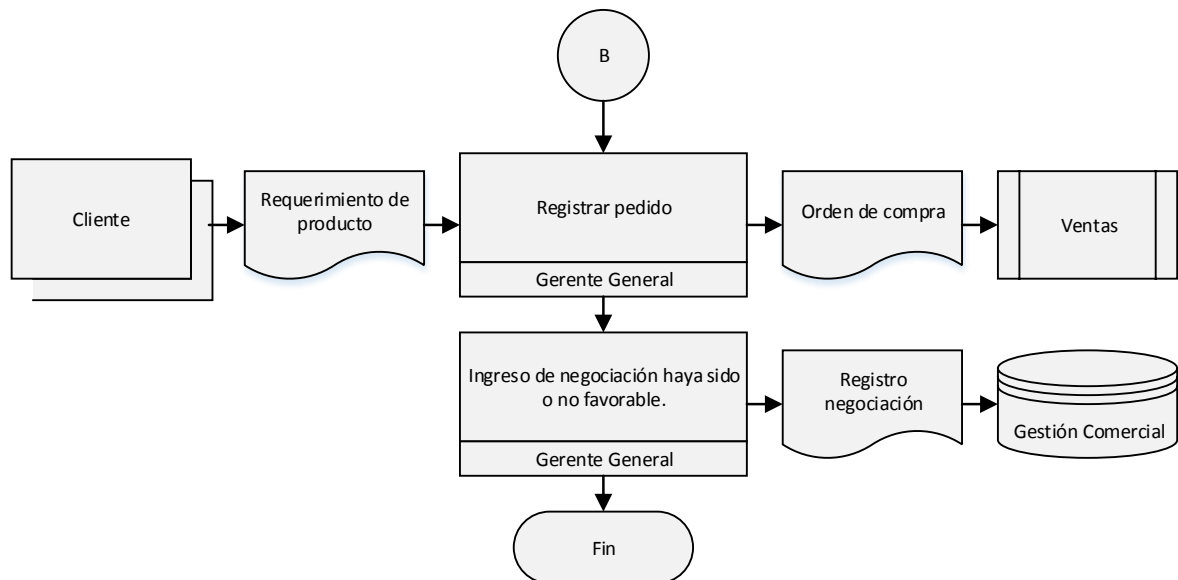
8. DIAGRAMA DE FLUJO




 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GC-01	BUSQUEDA NUEVOS CLIENTES	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GC-01	BUSQUEDA NUEVOS CLIENTES	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



 <div>CAFÉ VÉLEZ</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CODIGO: GC-02</div>	MARKETING		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Conducir al cliente a aumentar la demanda del producto para lograr así una eficacia en la comercialización del mismo, obteniendo crecimiento en diferentes plazas, generar nueva imagen a la marca, buscar espacios de promoción y mejorar el manejo de redes sociales.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la generación de un plan de mercado, análisis de clientes potenciales y finaliza con la elaboración de publicidad.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente Marketing


4. DEFINICIONES

Estudio de mercado: Investigación para conocer el mercado potencial, nuevas tendencias con la finalidad de llegar al consumidor.

Clientes potenciales: Son aquellas personas o empresas que en la actualidad no realizan compras en la empresa pero se los visualiza como futuros clientes.

Publicidad: Es una comunicación comercial realizada a través de propagandas o medios de comunicación donde se expone el producto para incrementar el consumo del mismo.

Plaza: El lugar físico o área geográfica en donde se quiere distribuir el producto.

 Vélez <small>Café de altura-Ecuador</small>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GC-02	MARKETING		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

Producto: Es el bien o servicio que se ofrezca al mercado para satisfacer las necesidades del consumidor.


Redes sociales: Son plataformas en internet que facilitan la comunicación entre personas de una misma estructura social.

5. POLÍTICAS

- El plan de mercadeo y publicidad será expuesto a nivel de jefaturas para que tengan claro las estrategias de mercado a generarse.
- Semestralmente se deberá analizar los resultados del plan de mercadeo para buscar mejoras de ser necesario.
- Se realizará un análisis semestral de los clientes potenciales dentro del mercado para que la gerencia gestione.
- El cambio de imagen del producto se realizará de manera anual.

6. INDICADORES

Nombre	Rendimiento del plan de marketing						
Descripción	Medir la rentabilidad de sus acciones en la empresa						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Margen bruto- Inversión marketing / Inversión marketing	Semestral	75	>= 80	= 75	< 75	Asistente de marketing	Gerente administrativa y Asistente marketing


		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GC-02		MARKETING			
Edición No. 01					Pág. 3 de 6

Nombre	Número clientes estables					
Descripción	Medir la fidelidad o lealtad de los clientes.					
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición
(No. clientes al final del periodo/ No. clientes al inicio del periodo)*100%	Semestral	80%	>= 90%	= 80%	< 80%	Asistente de marketing
						Gerente administrativa y Asistente marketing

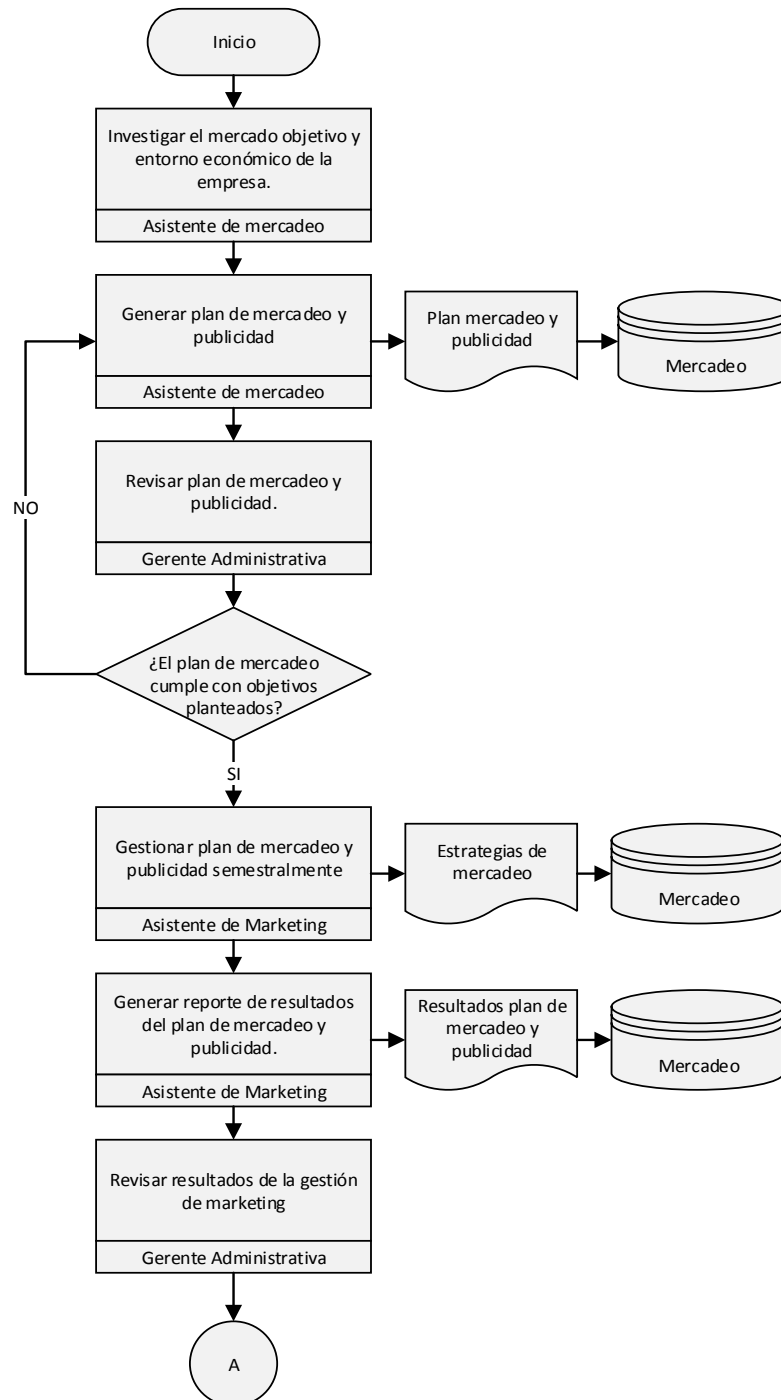
Nombre	Marketing Digital					
Descripción	Medir el crecimiento de la marca on line.					
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición
(No. nuevos comentarios, interacciones, retweets, post / No. anterior on line)*100%	Semestral	65%	>= 75%	= 65%	< 65%	Asistente de marketing
						Gerente administrativa y Asistente marketing


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

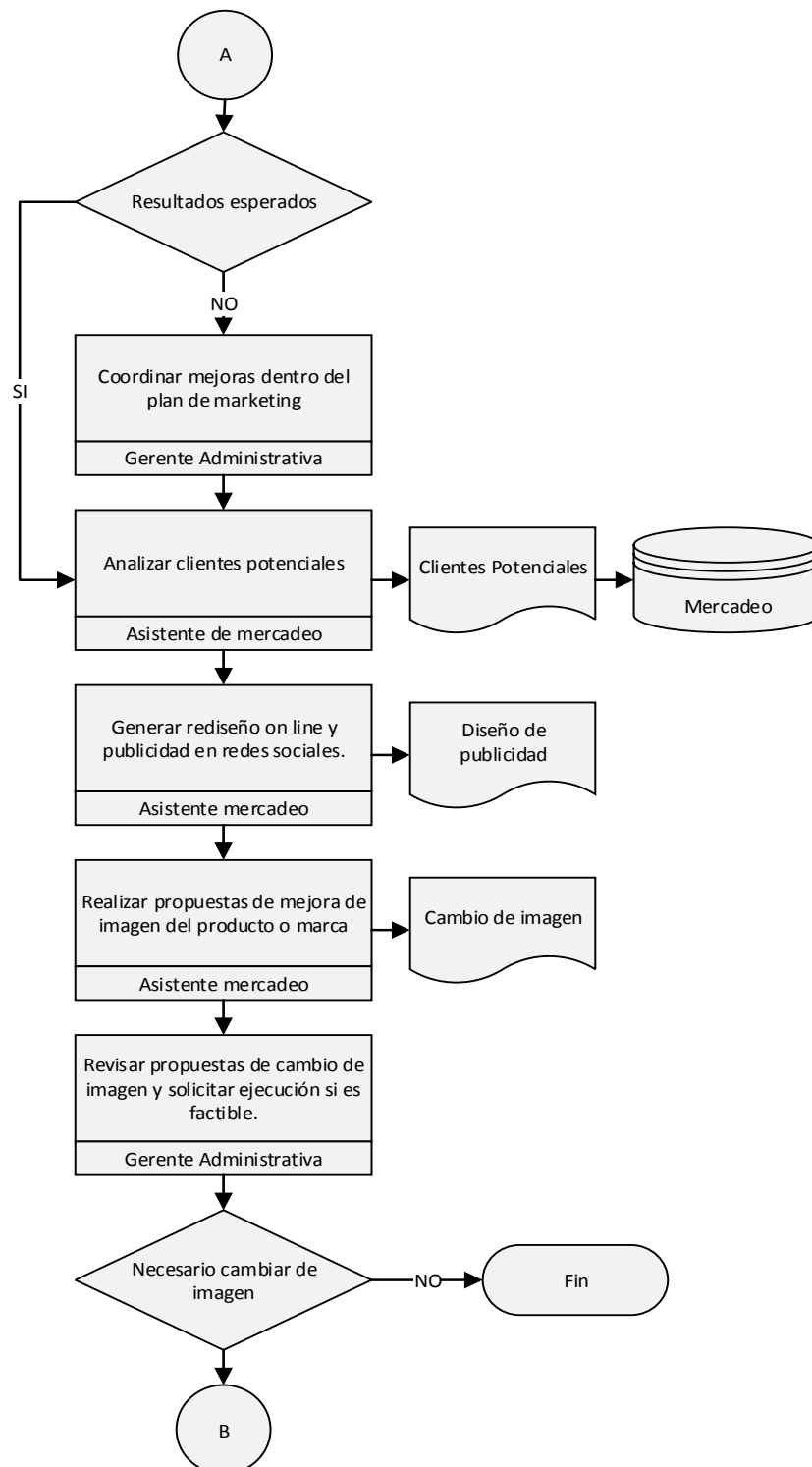
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GC-02-01	Plan de mercadeo y publicidad	Digital	2 años	Almacenar
GC-02-02	Resultados plan mercadeo y publicidad	Digital	2 años	Almacenar
GC-02-03	Estrategias de marketing	Digital	2 años	Eliminar
GC-02-04	Diseño de publicidad	Digital	2 años	Eliminar
GC-02-05	Cambio de imagen	Digital	2 años	Eliminar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GC-02	MARKETING	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6

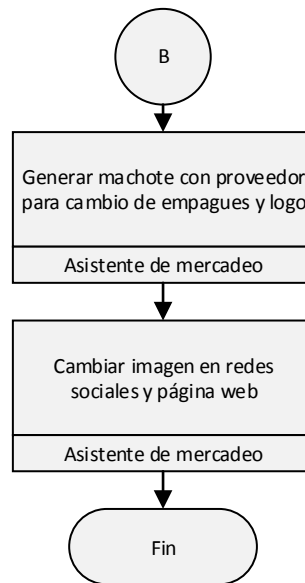
8. DIAGRAMA DE FLUJO




 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GC-02	MARKETING	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GC-02	MARKETING	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



 Vélez <small>Café de altura-Ecuador</small>	CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA-01	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Definir la sistemática para el manejo, control, aprobación, revisión y distribución adecuado de documentos.

2. ALCANCE

Este procedimiento está destinado a todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de Café Vélez.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES


Documento controlado: Documento autorizado para utilización dentro del sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Documento obsoleto: Es aquel cuyo tiempo de servicio y uso ha concluido, ya sea por actualización o por decisión del responsable.

Documento externo: Reglamentos, leyes u otros documentos externos a la empresa.

Registro: Documento que presenta evidencia de actividades desempeñadas o resultados obtenidos.

Instructivo: Documento que detalla la manera de realizar un proceso, actividad o conjunto de actividades.

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GCA-01	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

5. POLÍTICAS


- El gerente general es el único que tiene la potestad para aprobar los documentos.
- La lista de documentos deberá ser revisada cada semestre y actualizada de ser el caso.
- Se deberá notificar siempre las actualizaciones de documentos al personal.

6. INDICADORES

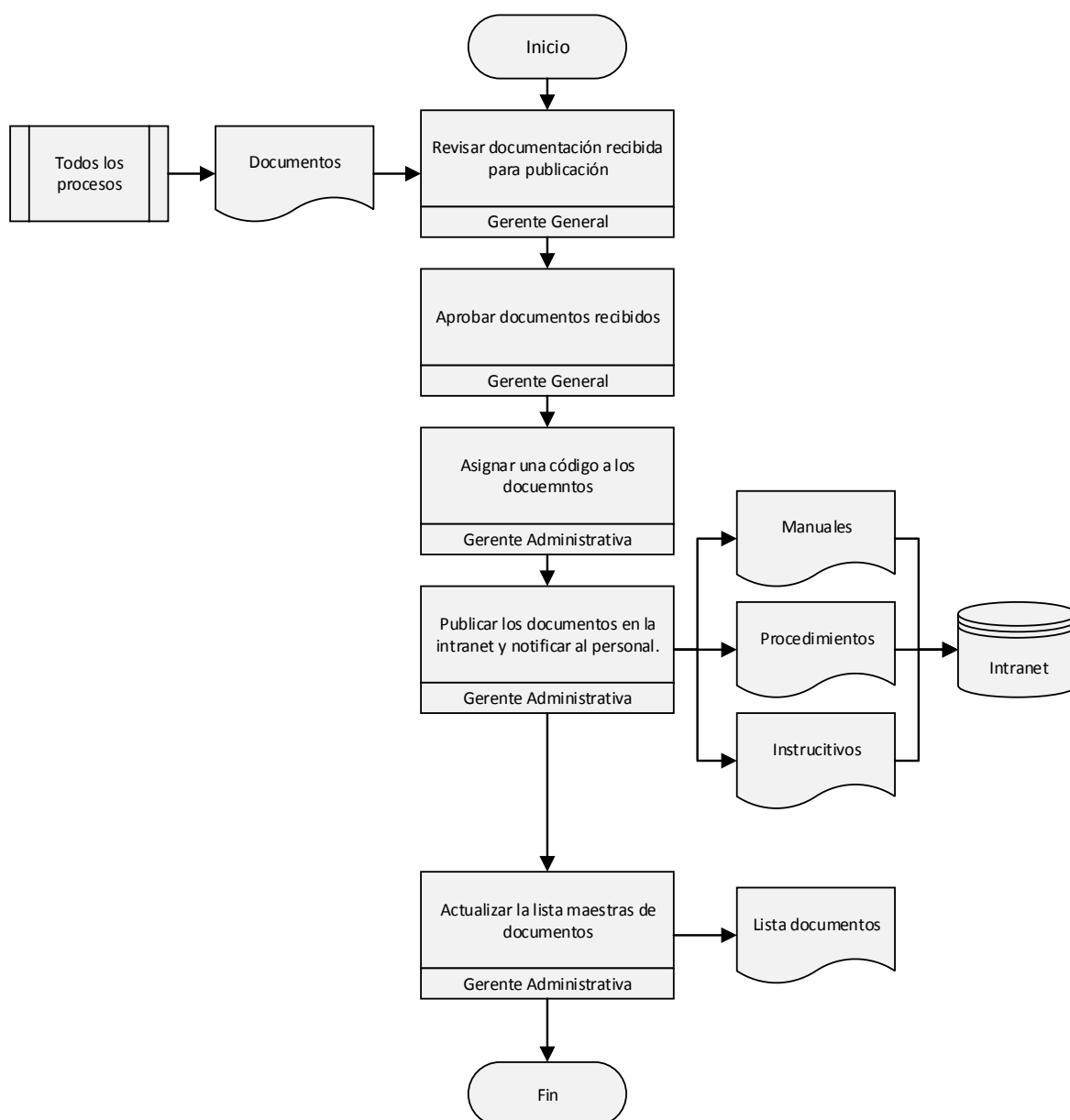
No aplica


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCA-01-01	Lista de documentos	Digital	Hasta actualización	Eliminar

		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCA-01		CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS			
Edición No. 01					Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 Vélez <small>Café de altura-Ecuador</small>	CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA - 02	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Mantener medidas de acción para eliminar o corregir las causas de no conformidad y no conformidad potencial detectadas que pueden perturbar el sistema de gestión de la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento está destinado a todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de Café Vélez.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES


Conformidad: Cumplimiento de un requisito

No conformidad (NC): Incumplimiento de un requisito del sistema de gestión de la calidad (SGC).

No conformidad potencial (NCP): Posibilidad potencial de incumplimiento de un requisito del sistema de gestión de la calidad (SGC).

Requisito: Expectativa o necesidad establecida generalmente implícita u obligatoria.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCA - 02		ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS			
Edición No. 01				Pág. 2 de 5	

Acción Correctiva (AC): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada.


Acción Preventiva (AP): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial

5. POLÍTICAS

- Los responsables de cada proceso deberán generar los planes de acción, solo cuando sea necesario, los mismo que contarán con fecha de inicio y fechas de implementación.
- El registro de las acciones será aprobado y controlado por el gerente general.
- Se realizará seguimiento de las acciones conjuntamente con el gerente general y responsables de los procesos.
- Si las acciones tomadas no son efectivas, se realizarán nuevos planes de acción hasta que la misma tenga un cierre satisfactorio.


6. INDICADORES

Nombre	% de efectividad en el cierre de NC						
Descripción	Mide la cantidad de acciones correctivas y preventivas que han sido ejecutadas						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Ac y Ap eficientes/ Ac y Ap planeadas) *100%	Mensual	90%	>= 95%	= 90%	< 90%	Responsable del proceso	Gerente general y responsable del proceso.

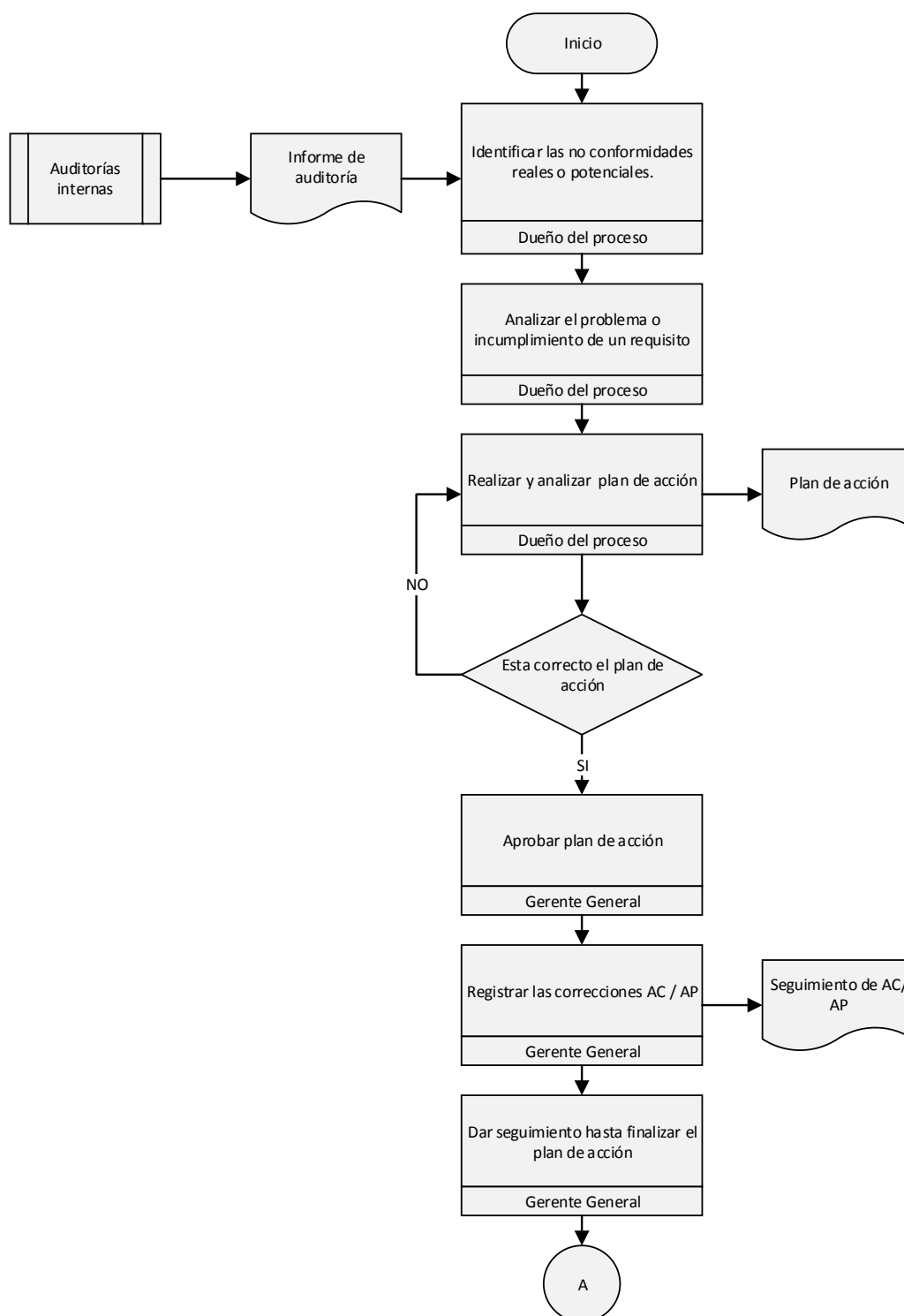
 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCA - 02	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

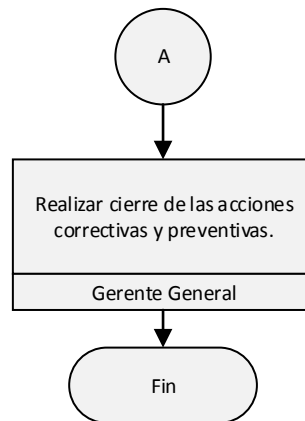
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCA-02-01	Registro de planes de acción	Digital	1 año	Eliminar
GCA-02-02	Seguimiento AC/AP	Digital	1 año	Eliminar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCA - 02	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCA - 02	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCA-03		AUDITORÍAS INTERNAS			
Edición No. 01				Pág. 1 de 4	

1. PROPÓSITO

Verificar que el Sistema de Gestión de Calidad de Café Vélez cumpla con los requisitos estipulados al momento de inspecciones planificadas por la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento está destinado a todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de Café Vélez.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General y administrativa

4. DEFINICIONES


Auditado: Persona, proceso u organización que está teniendo auditorías.

Auditor: Persona encargada en realizar que dirige y planea el proceso de auditoría.

Auditoría: Proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios acordados.

Evidencias de auditoría: Registros, declaraciones de hechos o información necesaria para el criterio acordado.

Hallazgos: Resultado de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a de la auditoría.

		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCA-03		AUDITORÍAS INTERNAS			
Edición No. 01				Pág. 2 de 4	

5. POLÍTICAS


- El responsable del proceso generará el programa de auditorías cada fin de año.
- En una reunión se explicará el plan de auditoría, el objetivo de la auditoría y el proceso para ejecutarla, de igual forma los resultados serán expuestos a todo el personal.
- El auditor generará la lista de verificación.
- Si dentro de la auditoría se encuentra no conformidades, el dueño del proceso deberá entregar en una semana el plan de acción.
- El informe de auditoría deberá ser entregado al gerente.

6. INDICADORES

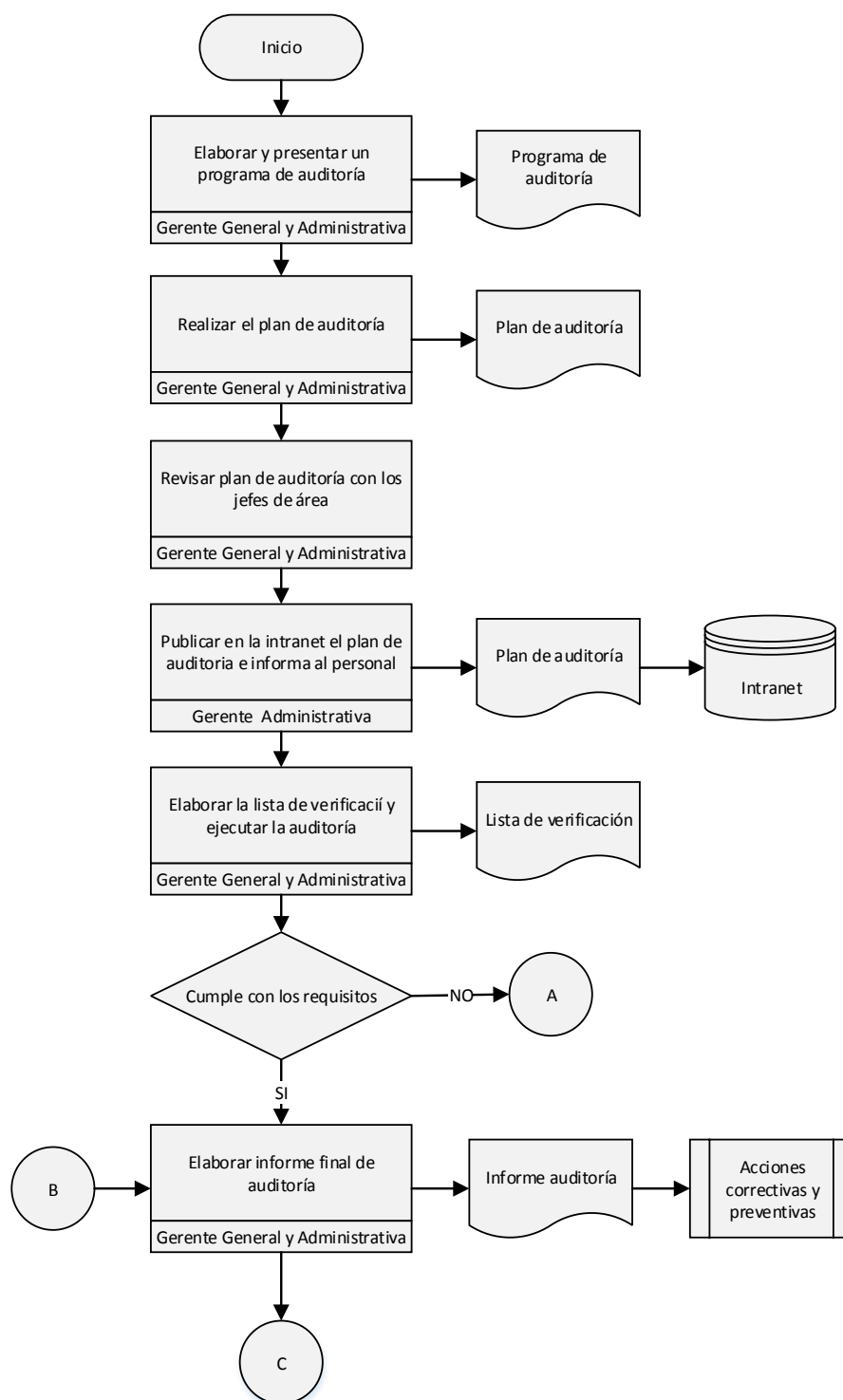
Nombre	% cumplimiento del programa de auditoría						
Descripción	Visualiza la ejecución de auditorías						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Revisión ejecutada 100% /Revisión no ejecutada 100%	Anual	95%	>= 100%	= 95%	< 95%	Gerente administrativa	Gerente general y administrativa


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

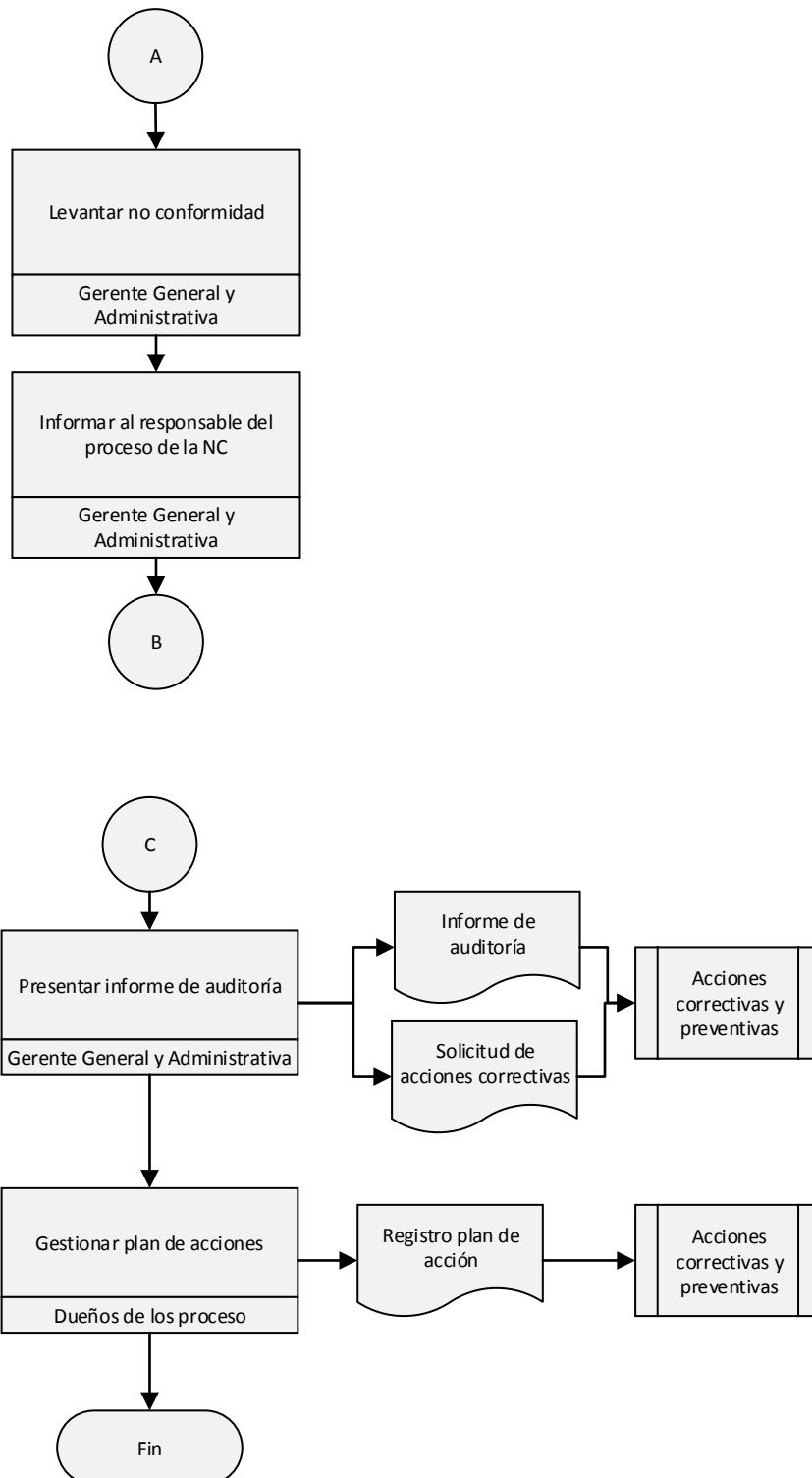
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCA-03-01	Programa de Auditoría	Digital	1 año	Eliminar
GCA-03-02	Plan de auditoría	Digital/impreso	1 año	Eliminar
GCA-03-03	Lista de verificación	Digital	1 año	Eliminar
GCA-03-04	Informe de auditoría	Digital/impreso	1 año	Eliminar
GCA-03-05	Registro plan de acción	Digital	1 año	Eliminar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCA-03	AUDITORÍAS INTERNAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA-03	AUDITORÍAS INTERNAS		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-01		CALIFICACIÓN PROVEEDORES			
Edición No. 01					Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Establecer una metodología para evaluar e identificar las fuentes de producción de café verde para seleccionar proveedores calificados que cumplan con las necesidades de Café Vélez.

2. ALCANCE

El proceso inicia en la búsqueda de nuevos productores y agricultores nacionales de café y finaliza con la calificación de los proveedores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Producción


4. DEFINICIONES

Agricultor: Persona cuya actividad es trabajar y cultivar la tierra.

Calificación: Evaluar bajo puntos establecidos en una escala comparativa las cualidades que mantiene una persona u organización.

Inspección: Es la acción de examinar, revisar o explorar con la finalidad de verificar que cumplan con requisitos determinados.

Cata de café: Proceso para medir la calidad del grano de café, probando su infusión


		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-01		CALIFICACIÓN PROVEEDORES			
Edición No. 01					Pág. 2 de 6

5. POLÍTICAS

- Realizar inspecciones anuales a los proveedores para certificar que cumplen con los requisitos indicados.
- Para calificar a los proveedores se tomará en cuenta los siguientes puntos: calidad, disponibilidad, experiencia, forma de pago, precio y descuentos.
- Efectuar la cata de la materia entregada por el proveedor en el laboratorio de la planta para incluir calificación.
- Los proveedores deberán ser clasificados de acuerdo a sus puntuaciones con la finalidad de no deteriorar la relación comercial.
- Analizar las propuestas de nuevos proveedores conjuntamente con el Gerente General.


6. INDICADORES

Nombre	Calificación proveedores seleccionados						
Descripción	Medir que los proveedores no disminuyan la calificación inicial bajo la media.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Calificación actual/ Calificación inicial)*100%	Anual	>=85%	>= 95%	= 85%	< 85%	Jefe de Producción	Jefe de Producción y Gerente General

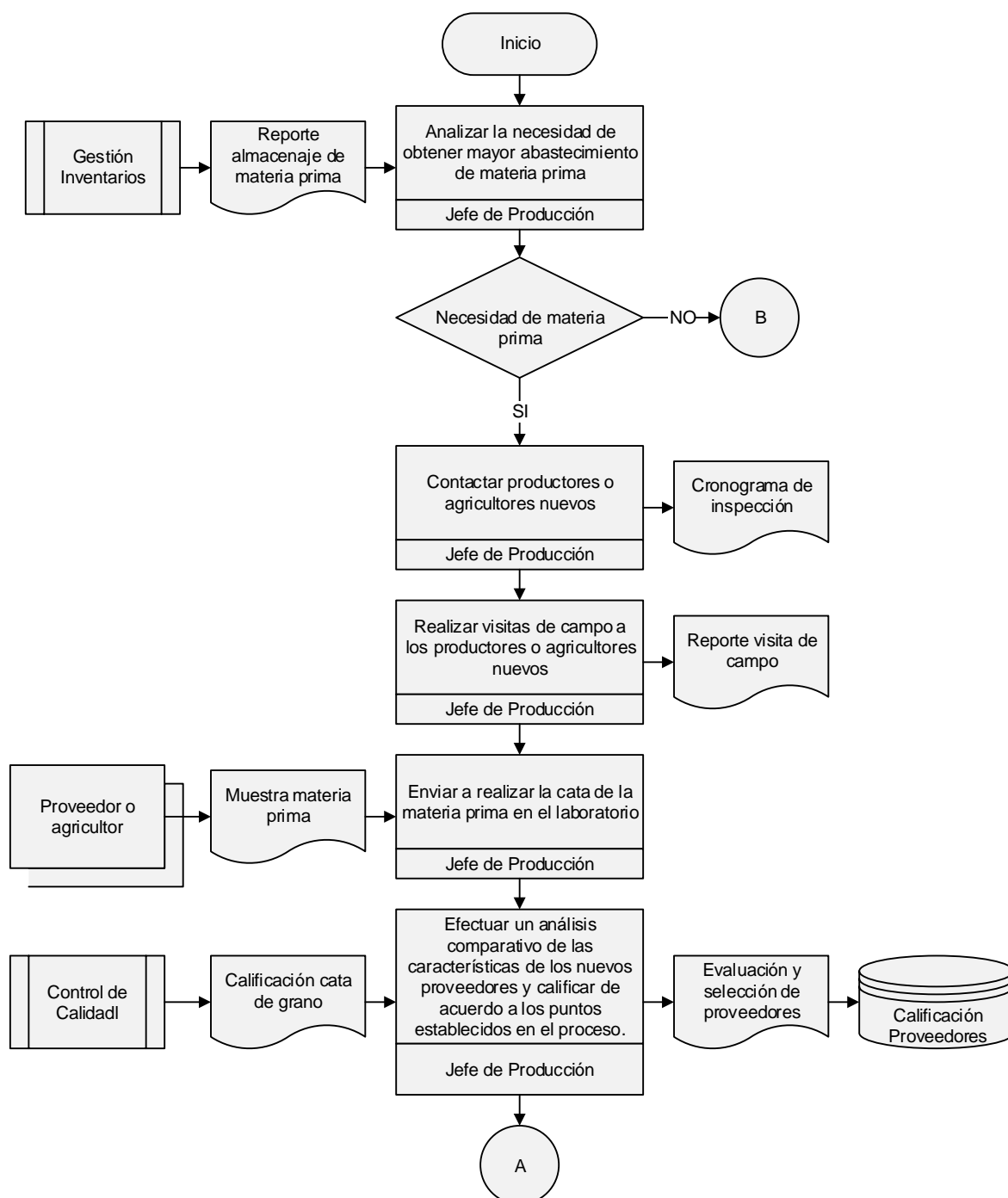
		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO-01	CALIFICACIÓN PROVEEDORES		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

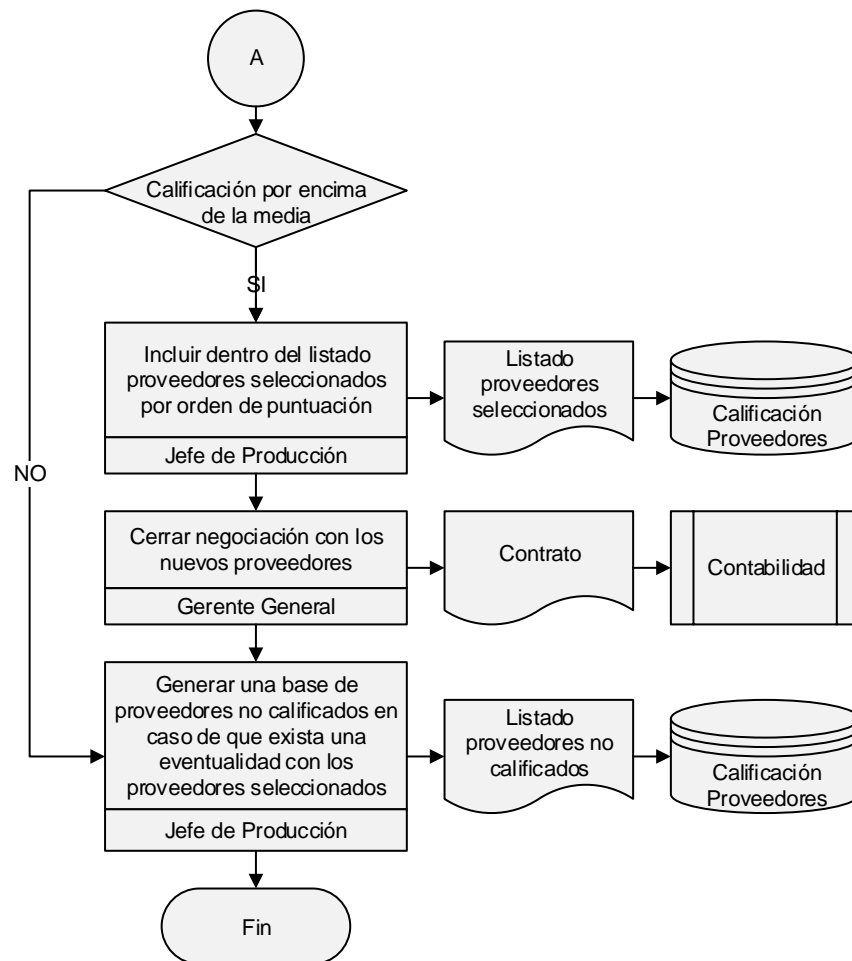
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCO-01-01	Listado de proveedores seleccionados	Digital	2 años	Almacenar
GCO-01-02	Evaluación y selección de proveedores	Digital	2 años	Almacenar
GCO-01-03	Cronograma de inspección	Digital	1 año	Eliminar
GCO-01-03	Reporte visita de campo	Digital	1 año	Eliminar
GCO-01-04	Listado de proveedores no calificados	Digital	2 años	Almacenar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-01	CALIFICACIÓN PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6

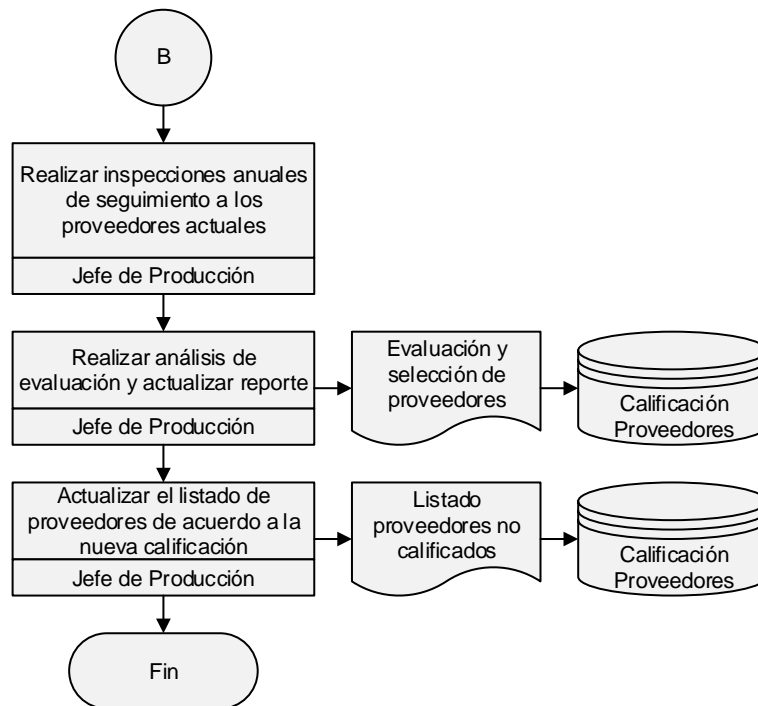
8. DIAGRAMA DE FLUJO




 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-01	CALIFICACIÓN PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6



 Vélez <i>Café de altura-Ecuador</i>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO-01	CALIFICACIÓN PROVEEDORES		
Edición No. 01			Pág. 6 de 6



		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-02		COMPRA MATERIA PRIMA			
Edición No. 01					Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Abastecer a la empresa mediante negociaciones eficientes de café de altura para cumplir con los requerimientos establecidos por el cliente.

2. ALCANCE

Inicia con la negociación y compra de materia prima, café pergamino o café verde hasta la gestión de envío a inventarios para almacenamiento y registró.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Producción

4. DEFINICIONES

Café verde: Grano de café extraído de la planta que no mantiene envoltura.


Café pergamino: Grano de café encerrado en un casco semitransparente.

Inventarios: Base que mantiene el detalle de entrada y salida de materia prima y producto terminado.

Cata de café: Proceso para medir la calidad del grano de café, probando su infusión

5. POLÍTICAS

- Validar siempre existencia en inventario de materia prima en planta para generar requerimiento de compra.

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GCO-02	COMPRA MATERIA PRIMA		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4


- Realizar la cata de la materia prima entregada y validar requisitos de calidad.
- En caso de que el proveedor selecto no cumpla con la calidad que ofertaba se penalizará con un descuento del 20% y si la materia prima no puede ser utilizada en producción por que el estándar está bajo se devolverá la materia prima, colocando al proveedor como no calificado.
- Mantener un control adecuado de la orden de compra para entrega correcta de la factura.

6. INDICADORES

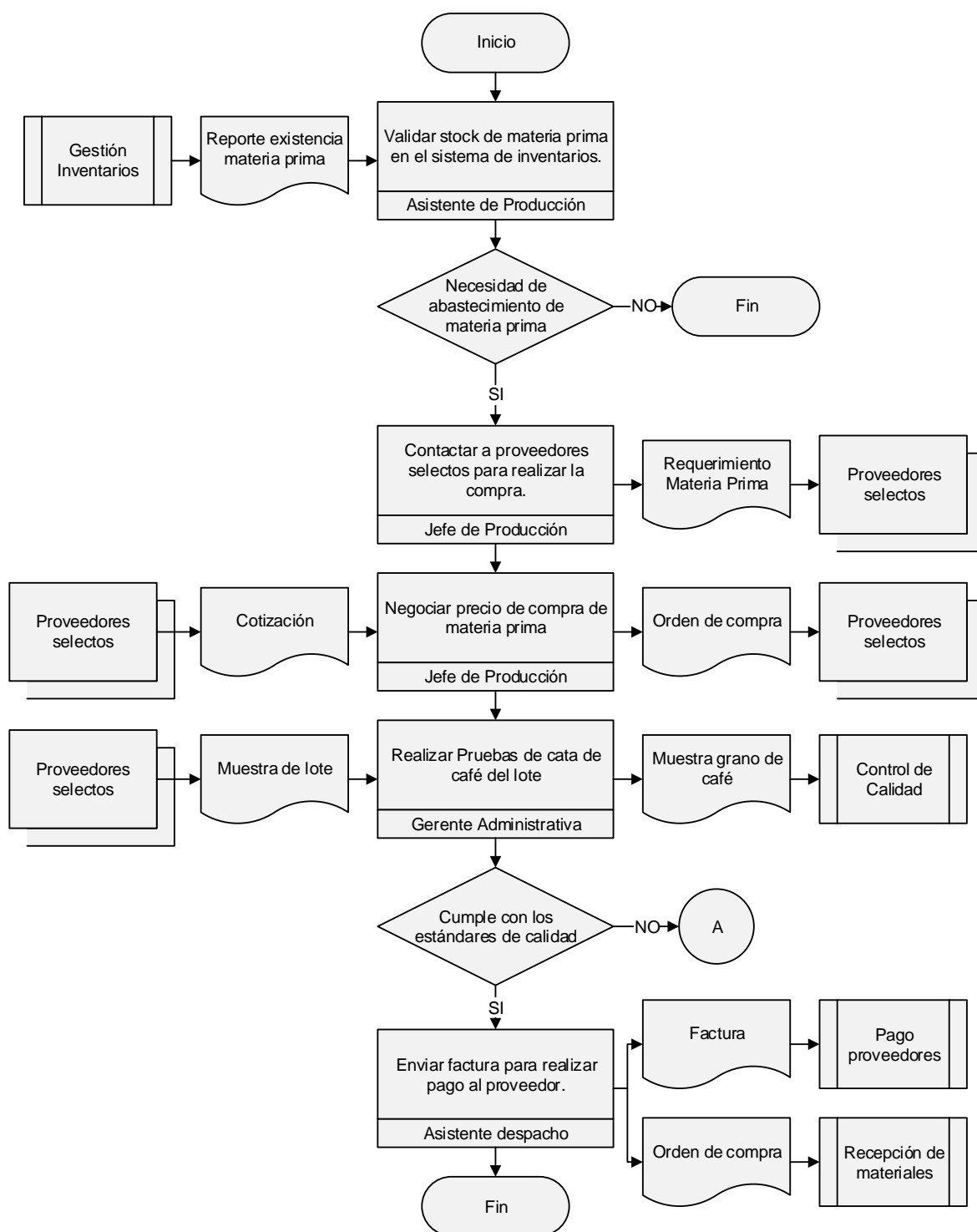
Nombre	Cumplimiento del proveedor						
Descripción	Certificar que las entregas estén completas y con la calidad establecida						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Entrega material con inconformidad/ Entregas totales)*100%	Mensual	<=10%	<= 20%	<= 10%	>= 10%	Jefe de Producción	Jefe producción y gerente general.


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

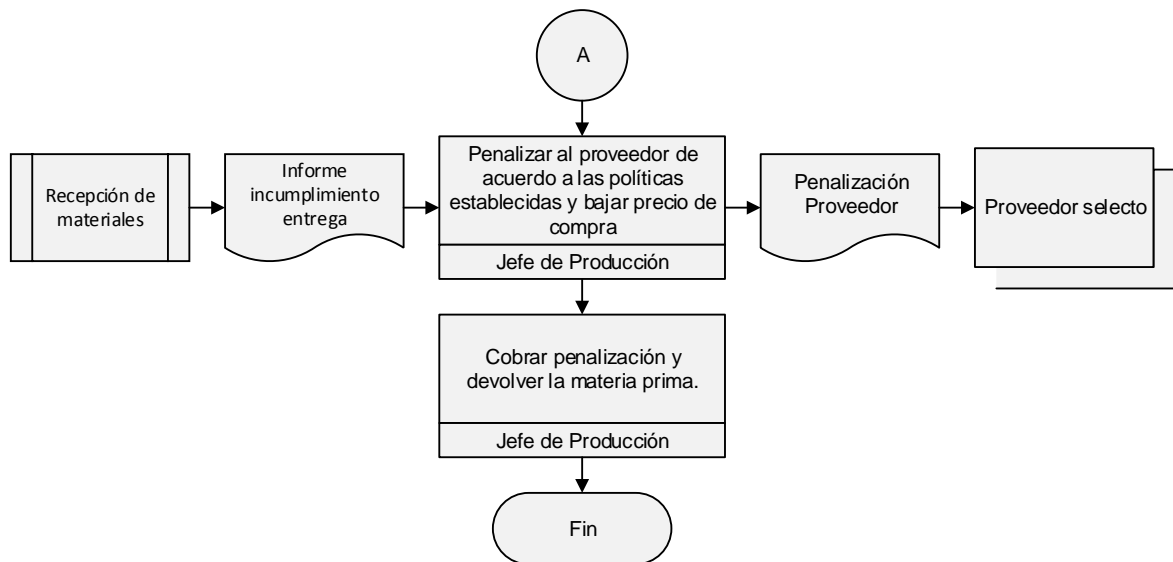
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCO-02-01	Requerimiento materia prima	Digital	1 año	Eliminar
GCO-02-02	Inventario materia prima	Digital	3 años	Base
GCO-02-03	Orden de compra	Impreso/digital	1 año	Base
GCO-02-04	Ficha control de calidad	Digital	2 años	Base
GCO-02-05	Penalización proveedor	Digital	1 año	Eliminar


 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-02	COMPRA MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-02	COMPRA MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-03	CONTROL DE CALIDAD	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Mantener estándares de calidad para el abastecimiento de materia prima ya que interviene directamente en el proceso productivo, con la finalidad de garantizar un producto terminado de calidad.

2. ALCANCE

Inicia desde la recepción de muestras por parte de los procesos de calificación proveedores y compra materia prima y finaliza con el resultado de parámetros de calidad.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativa


4. DEFINICIONES

Estándar: Conjunto de reglas o características que debe cumplir un bien o servicio para tener un base de compra y beneficiar al consumidor.

Muestras: Conjunto de granos de café escogidos al azar para poder estudiarlos en el laboratorio de cata.

Calidad: Especificaciones del café que cumplan con requerimientos estipulados para obtener un producto terminado que satisfaga las expectativas del mercado y diferencie de la competencia.

Proceso de Catar: Proceso para medir la calidad del grano de café, probando su infusión

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
CODIGO: GCO-03	CONTROL DE CALIDAD			
Edición No. 01				Pág. 2 de 5

Retrosanal: Es la estimulación a partir de los vapores producidos en la boca en el momento de tomar la infusión.


Postgusto: Después de escupir la porción sorbida e ingerida en una pequeña parte.

5. POLÍTICAS

- Escoger la muestra al azar de un mismo lote de producción y en un volumen considerable.
- Codificar las muestras para diferenciar de que lotes ha sido extraída.
- La muestra tendrá que ser enviada al laboratorio máximo 12 horas después de recibida la materia prima.
- Toda recepción de materia prima deberá pasar por este proceso.
- Las normas de calidad deberán estar publicadas en la intranet para conocimiento de todo el personal.


6. INDICADORES

Nombre	% de confiabilidad						
Descripción	Valor las muestras recibidas de los proveedores en general.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. muestras aceptadas/No. muestras recibidas)* 100%	Semestral	65%	>= 75%	= 65%	< 65%	Gerente Administrativa	Gerente Administrativa y Jefe producción

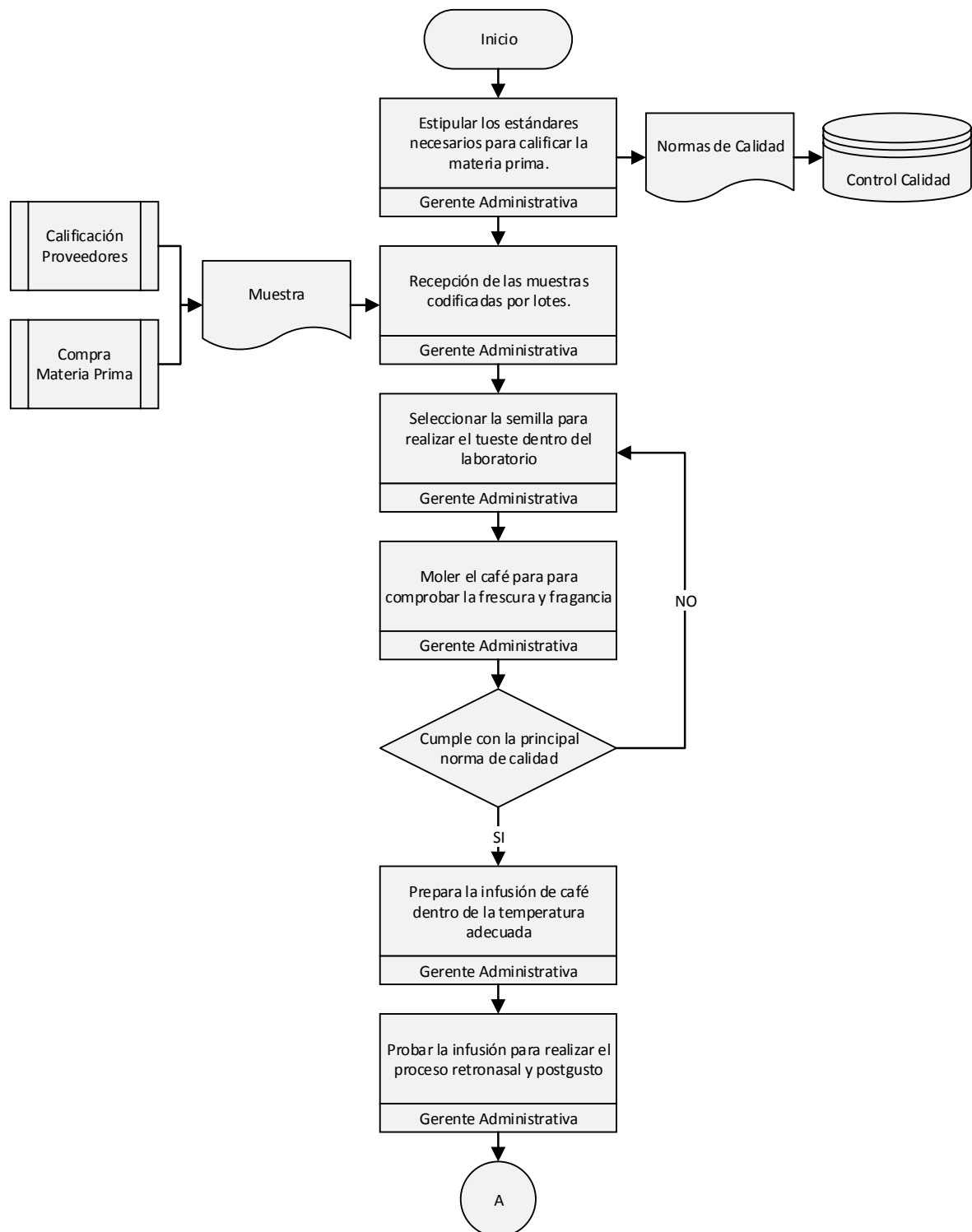
		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-03		CONTROL DE CALIDAD			
Edición No. 01				Pág. 3 de 5	


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

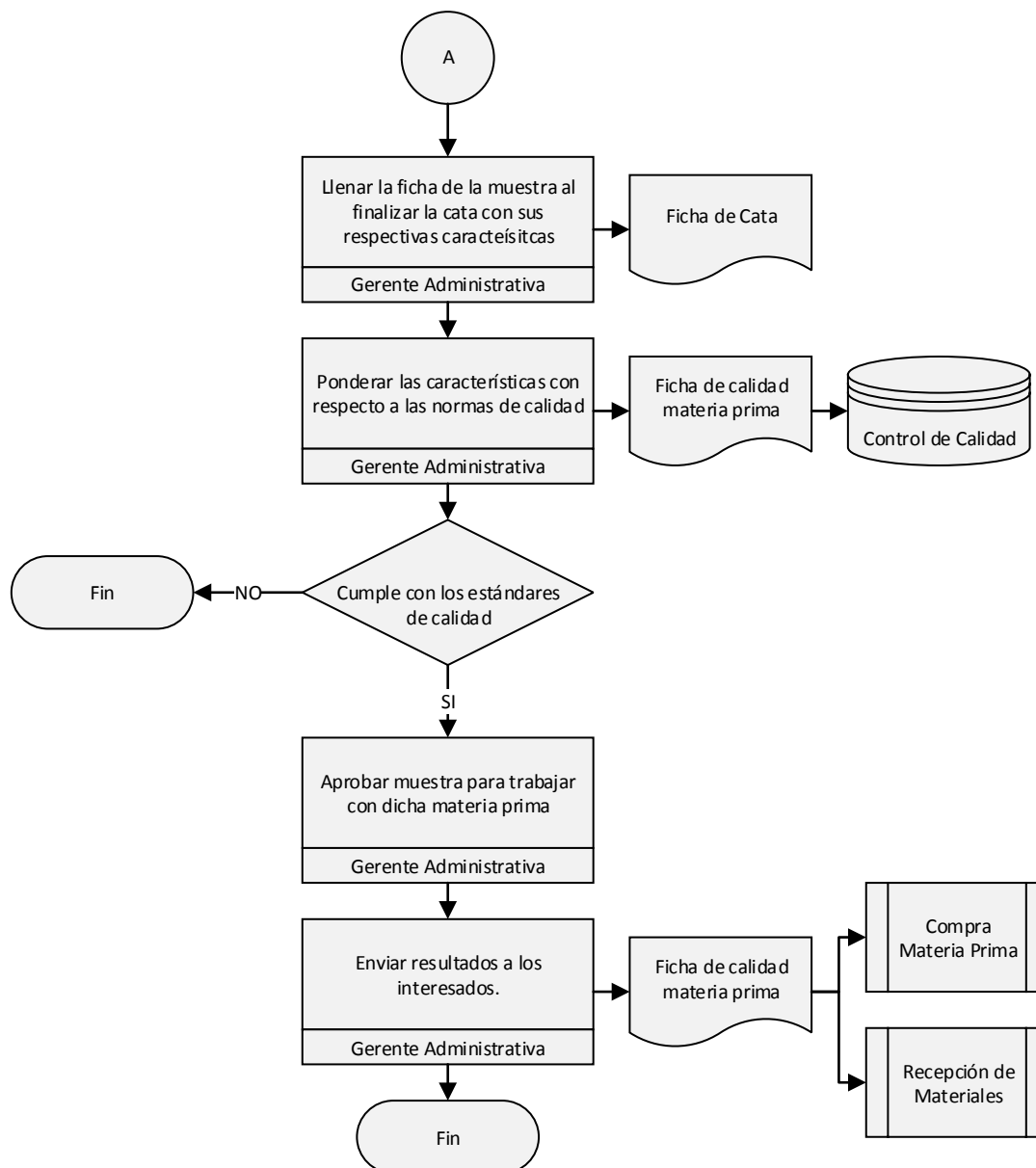
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GC-02-01	Normas de Calidad	Digital	2 años	Almacenar
GC-02-02	Ficha de cata	Digital	1 año	Eliminar
GC-02-03	Ficha de calidad materia prima	Digital	3 años	Almacenar


 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-03	CONTROL DE CALIDAD	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-03	CONTROL DE CALIDAD	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



 <div>CAFÉ VÉLEZ</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO-04	PAGO PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Cumplir con las obligaciones de pago a los proveedores dentro de los plazos establecidos sin generar incumplimiento, de manera que las relaciones con los proveedores sean amigables.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los proveedores de Café Vélez, inicia con la recepción de facturas y concluye con el pago de la misma.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Producción

4. DEFINICIONES


Factura: Documento donde se detalla la recepción de material o servicios recibidos con el respectivo precio.

Retención: Documento generado para la retención o recaudo anticipado de los impuestos de renta.

Anticipo: Realizar un pago por adelantado.

5. POLÍTICAS

-

 Vélez <small>Café de altura-Ecuador</small>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO-04	PAGO PROVEEDORES		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3


- Los pagos de agricultores o productores se realizarán en el momento de la recepción de materia prima.
- Los pagos a otros proveedores tendrán un plazo de 15 días, se entregaran los cheques en oficinas los días martes de 11:00 am a 14:00 pm.
- Para entregas de cheques deberán indicar la factura con el respectivo sello, caso contrario no se realizará el pago.
- La emisión de las retenciones se realizarán de acuerdo a como estipula la ley.

6. INDICADORES

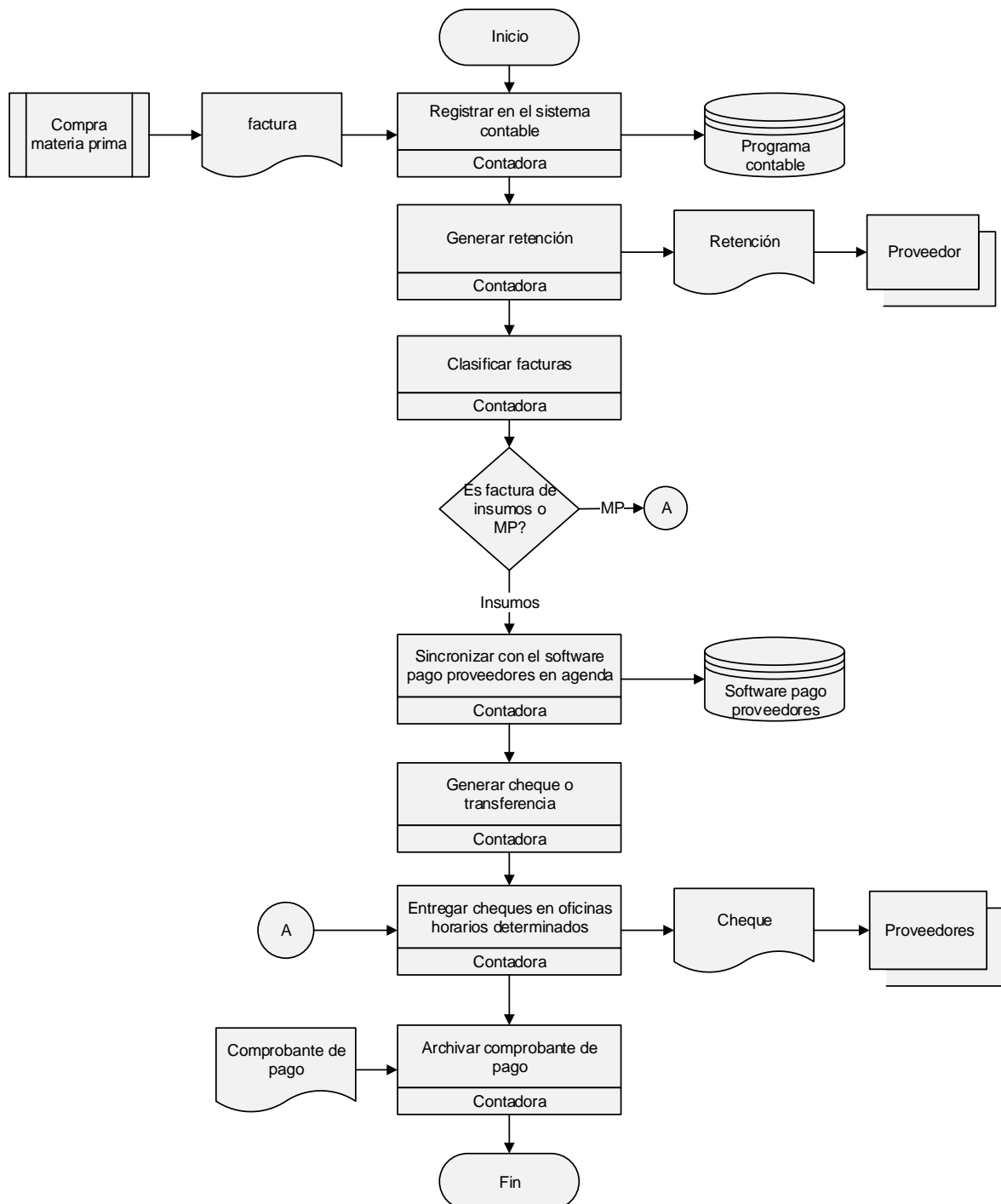
Nombre	Pago a tiempo						
Descripción	Contralar el pago proveedores dentro del plazo establecido						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Día de pago de factura- Día de registro de factura /total facturas	Mensual	15 días	13 días	15 días	>15 días	Jefe de producción	Jefe producción y contador


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
	Cheques	Impreso		
GCO-04-01	Comprobantes de recepción	Impreso	1 año	Base

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO-04	PAGO PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GI-01	RECEPCIÓN MATERIALES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Mantener un adecuado control del ingreso de la materia prima con la finalidad de manejar un registro de la disponibilidad de materiales.

2. ALCANCE

Inicia con la recepción de materia prima entregada por el proveedor y concluye con el registro de la misma en el sistema de inventarios.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Producción


4. DEFINICIONES

Materia prima: Es la materia extraída de la naturaleza para transfórmala en un producto terminado.

Inventarios: Es un registro documental de los bienes para mantener cuantitativamente las existencias físicas ya sea de materia prima o producto terminado.

Registros: Guardar las entradas o salidas de bienes con la finalidad de manejar una base de datos.

Lote de café: Conjunto planificado de café perteneciente a un área específica.

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GI-01	RECEPCIÓN MATERIALES		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

5. POLÍTICAS


- La recepción de materiales se recibirá bajo la planificación realizada donde se detallan los horarios y fechas de entrega de la materia prima.
- Se receptorá únicamente la materia prima que este con la ficha de calidad.
- Validar que el volumen y tipo de café sea el detallado dentro de la orden de compra.

6. INDICADORES

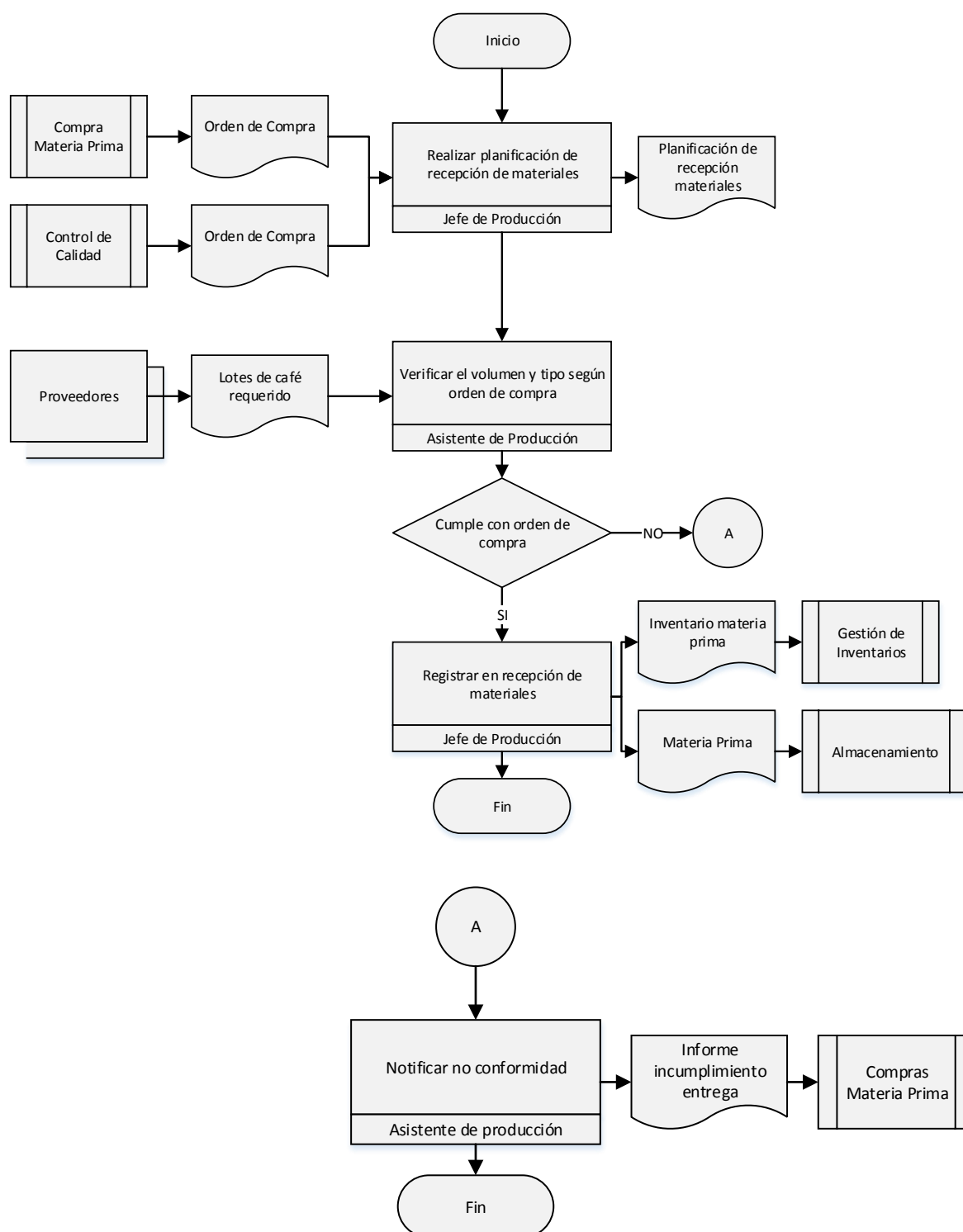
Nombre	Nivel de confianza de inventarios						
Descripción	Validar que lo que se encuentra en existencia este físicamente						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Conteo físico/inventario registrado	Semestral	0	0	0	=10	Jefe de Producción	Jefe producción y ventas


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GI-01-01	Planificación recepción materiales	Digital	1 año	Eliminar
GI-01-02	Inventario Materia prima	Digital	1 año	Almacenar
GI-01-03	Informe incumplimiento de entrega	Digital	1 año	Eliminar

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GI-01	RECEPCIÓN MATERIALES	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 Vélez <small>Café de altura-Ecuador</small>	CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GI-02	ALMACENAMIENTO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Manejar adecuadamente el espacio físico de las bodegas garantizando condiciones óptimas para preservar la calidad de los productos o materiales.

2. ALCANCE

Este proceso inicia con el almacenaje de materia prima, producto terminado, materiales de empaque y finaliza con el registro de inventario de producto terminado.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Producción

4. DEFINICIONES

Materiales de empaque: Incluyen las fundas etiquetadas de café, cajas de cartón para distribución y cilindros de cartón para ediciones limitadas.

Condiciones de Temperatura: Corresponden a los valores estándar de temperatura.

Café verde: Grano de café extraído de la planta que no mantiene envoltura.


Café pergamino: Grano de café encerrado en un casco semitransparente.

Microlotes: Grano de café gourmet de origen.

Pallets: Estructura de madera o plástica de agrupación de carga.

5. POLÍTICAS


- Realizar limpieza periódica de la bodega.

 <div>CAFÉ VÉLEZ</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CODIGO: GI-02</div>	ALMACENAMIENTO		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

- Colocar los sacos de café sobre los pallets de tal forma que queden ventilados por los cuatro costados sin apilarlos a las paredes.
- Inspeccionar mensualmente las instalaciones de la bodega validando que cumplan con los condiciones de almacenaje.
- Respetar el área destinada a cada variedad de café y empaques.
- La materia prima y productos terminados no deberán estar cerca de productos químicos u otros insumos contaminantes.
- El producto terminado no podrá estar almacenado más de una semana, esta política no aplica para materia prima ni materiales.


6. INDICADORES

Nombre	Rotación de inventarios						
Descripción	Evaluar el nivel de permanencia los diferentes productos almacenados.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. días optimo en inventario/ No. días en stock)* 100%	Mensual	90%	>= 95%	= 90%	< 90%	Jefe de Producción	Jefe de Producción y ventas.

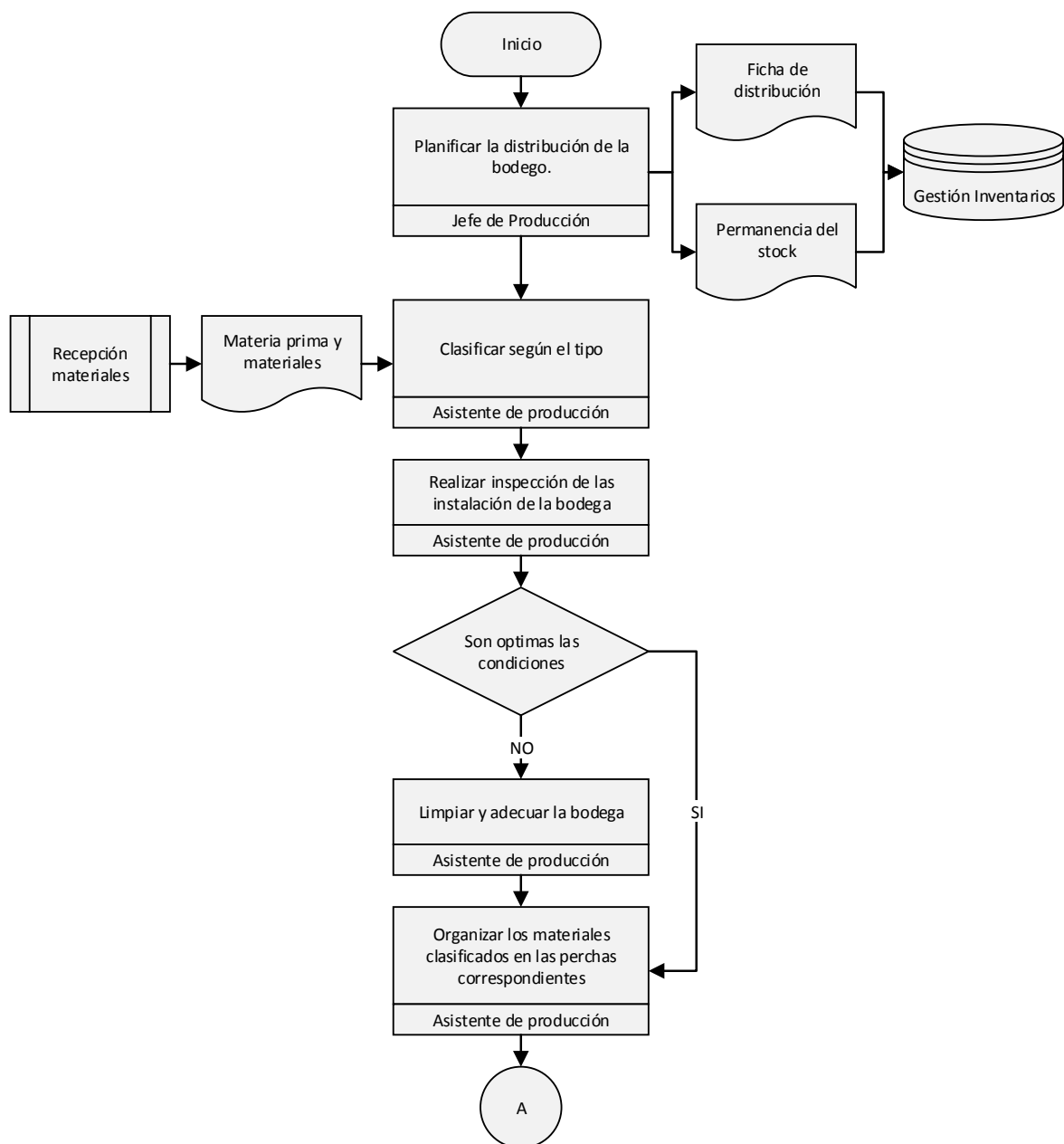
 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GI-02	ALMACENAMIENTO		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

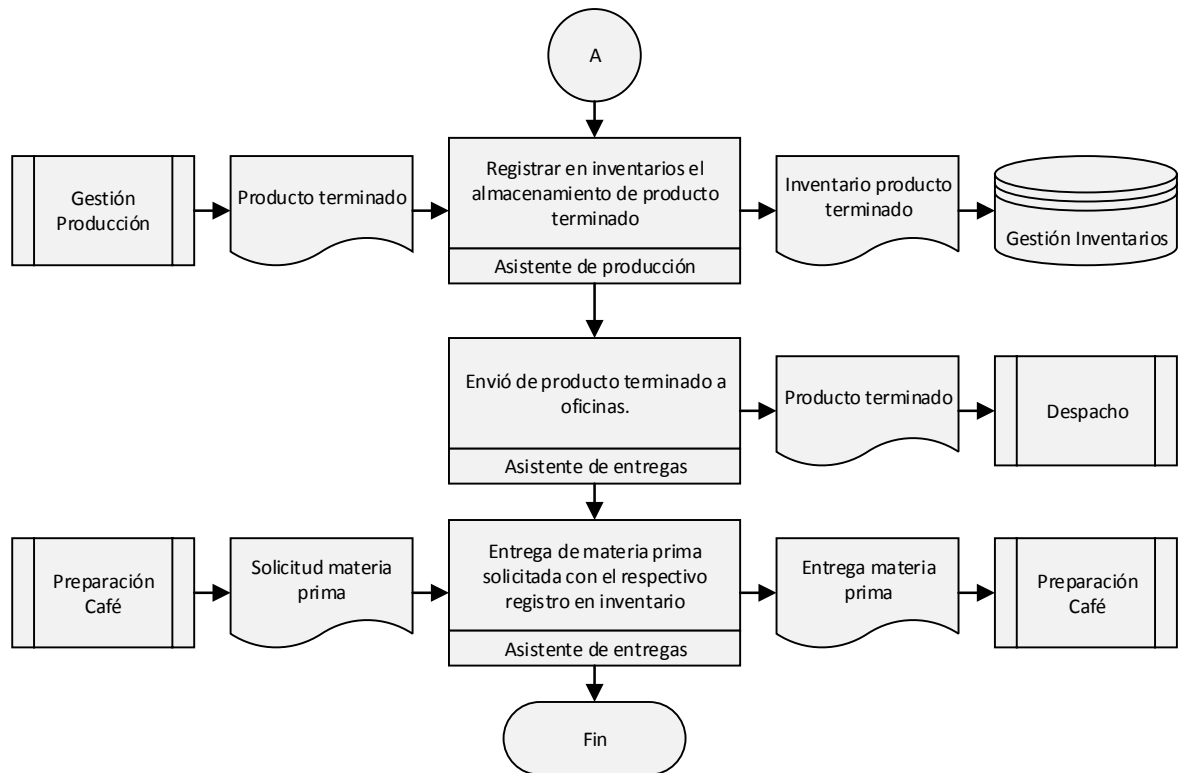
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GI-02-01	Ficha de distribución	Digital	1 año	Almacenar
GI-02-02	Permanencia de stock	Digital	1 año	Almacenar
GI-02-03	Inventario producto terminado	Digital	1 año	Almacenar
GI-02-04	Entrega materia prima	Digital	1 año	Eliminar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GI-02	ALMACENAMIENTO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GI-02	ALMACENAMIENTO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GI-03		DESPACHO			
Edición No. 01					Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Distribución del producto terminado al cliente final mediante una planificación de ruta que optimicen los recursos.

2. ALCANCE

Inicia desde el traslado del producto de la planta a las oficinas principales y concluye con la entrega al cliente.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Jefe de Producción

4. DEFINICIONES

Ruta: Camino determinado a seguir para ir de un sitio a otro.

Factura: Documento donde se encuentra el detalle del producto comprado junto con su importe.

Entrega de pedidos: Documento donde se detalla la descripción y cantidad de los productos que están siendo enviados. Una copia es firmada por el comprador y devuelta al vendedor como prueba de que fue entregado.

		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GI-03		DESPACHO			
Edición No. 01					Pág. 2 de 4


5. POLÍTICAS

- Realizar la asignación de rutas para despachar los productos de la manera más eficiente para no tener tiempos muertos.
- En la entrega del producto el asistente de entregas deberá solicitar al cliente que firme y coloque la hora de entrega en el formato de entrega de pedidos.

6. INDICADORES


Nombre	Entregas a tiempo					
Descripción	Medición del tiempo de distribución del producto terminado.					
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición
Hora estimada de entrega-hora real de entrega	Semanal	+-45 min	+- 30 min	+- 45 min	+ 45 min	Jefe de ventas
				Jefe de ventas y asistente de entregas		

Nombre	% de órdenes incompletas entregadas					
Descripción	Medir la entrega completa de los productos					
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición
(No productos entregados/ No productos vendidos) *100%	Semanal	<5%	<= 2%	<= 5%	>5 %	Jefe de ventas
				Jefe de ventas y asistente de entregas		

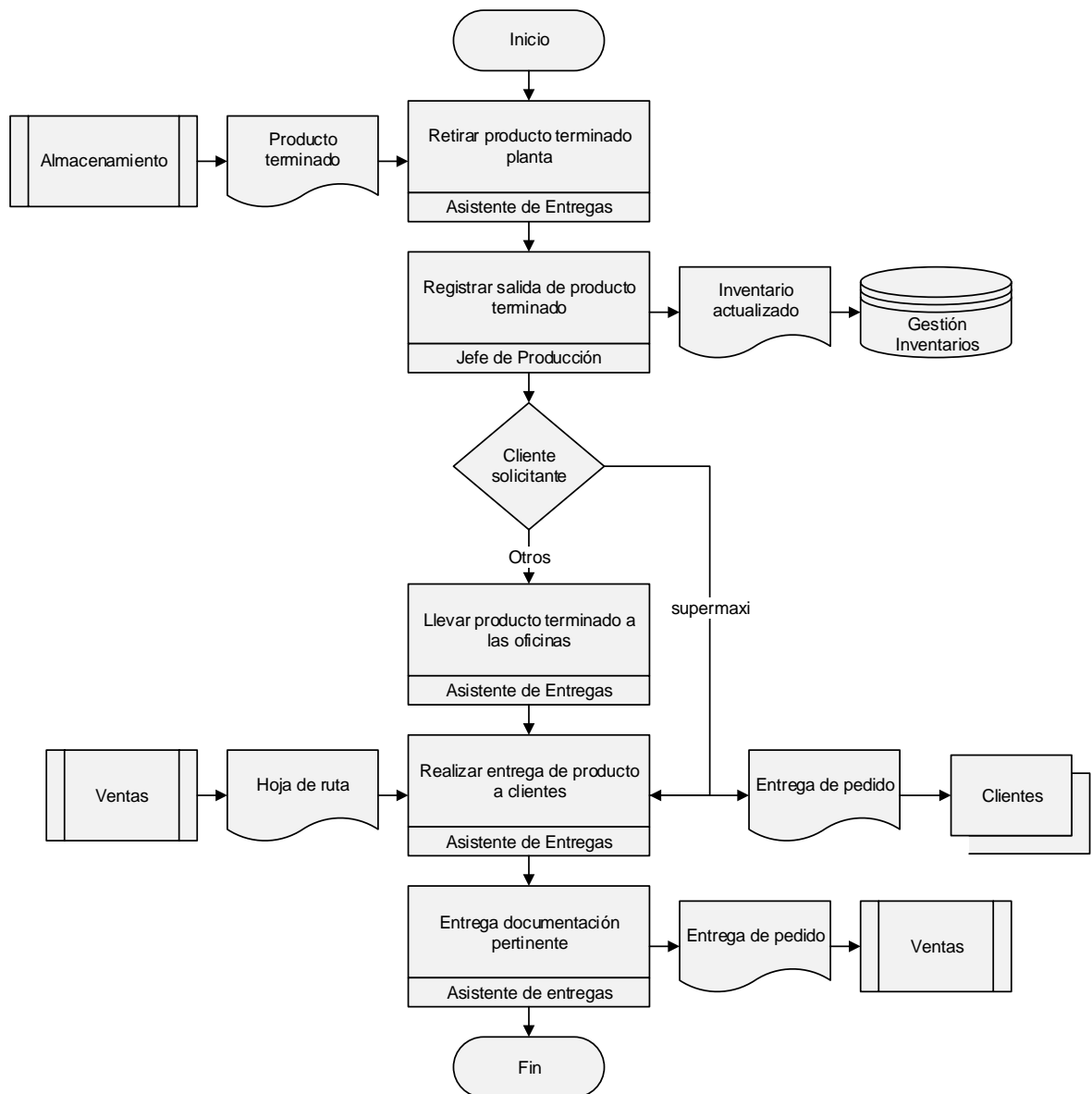
 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GI-03	DESPACHO		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GI-03-01	Hoja de ruta	Impreso/digital	1 año	Eliminar
GI-03-02	Entrega de pedido	Impreso	1 año	Eliminar
GI-03-03	Inventario Actualizado	Digital	1 año	Almacenar

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GI-03	DESPACHO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-01		PREPARACIÓN CAFÉ			
Edición No. 01				Pág. 1 de 4	

1. PROPÓSITO

Transformar la materia prima de acuerdo a requerimiento del cliente en café fino de altura.

2. ALCANANCE

Inicia con la solicitud de requerimiento de producto y concluye con el café listo para su empaque.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Producción

4. DEFINICIONES


Café verde: Grano de café extraído de la planta que no mantiene envoltura.

Café pergamino: Grano de café encerrado en un casco semitransparente.

Trillado: Es el proceso que se realiza con el grano de café para separar del pergamino

Tueste: Es el proceso para transformar al café de grano verde a café torrefacto, donde crean su aroma.

Saborizantes: Esencia de sabores que se adiciona al café de acuerdo a requerimiento del cliente.

		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-01		PREPARACIÓN CAFÉ			
Edición No. 01				Pág. 2 de 4	

5. POLÍTICAS


- Revisar inventarios de materia prima, para validar la existencia de café verde o café pergamino.
- Mantener la temperatura adecuada para el tueste de café dependiendo del grano de café utilizado.
- El enfriamiento es principal para mantener la concentración del grano.
- Utilizar las máquinas con los equipos de protección adecuados.

6. INDICADORES

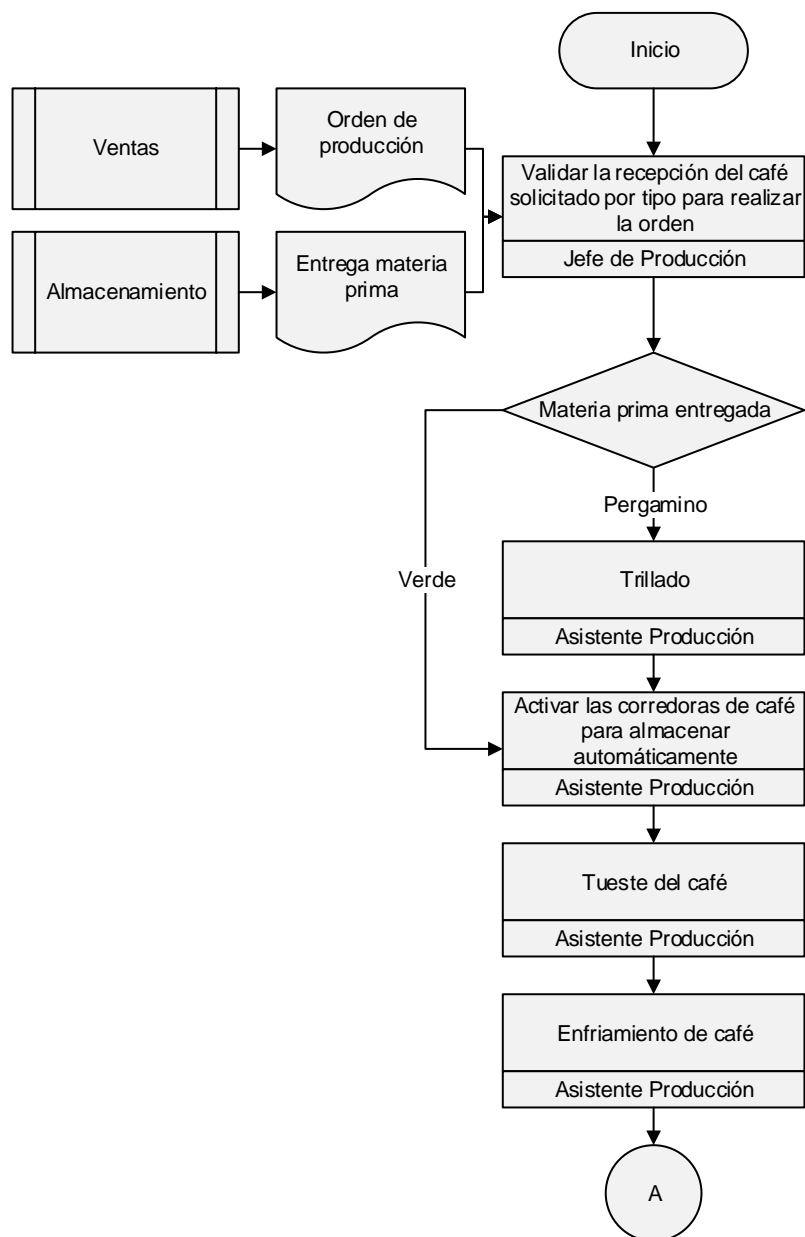
Nombre	% de desperdicio en MP						
Descripción	Medir el nivel de utilización de la transformación del café						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(MP defectuosa/total MP)*100%	Mensualmente	<5%	<= 1%	< 5%	> 5%	Jefe de producción	Jefe de Producción y asistentes de producción


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

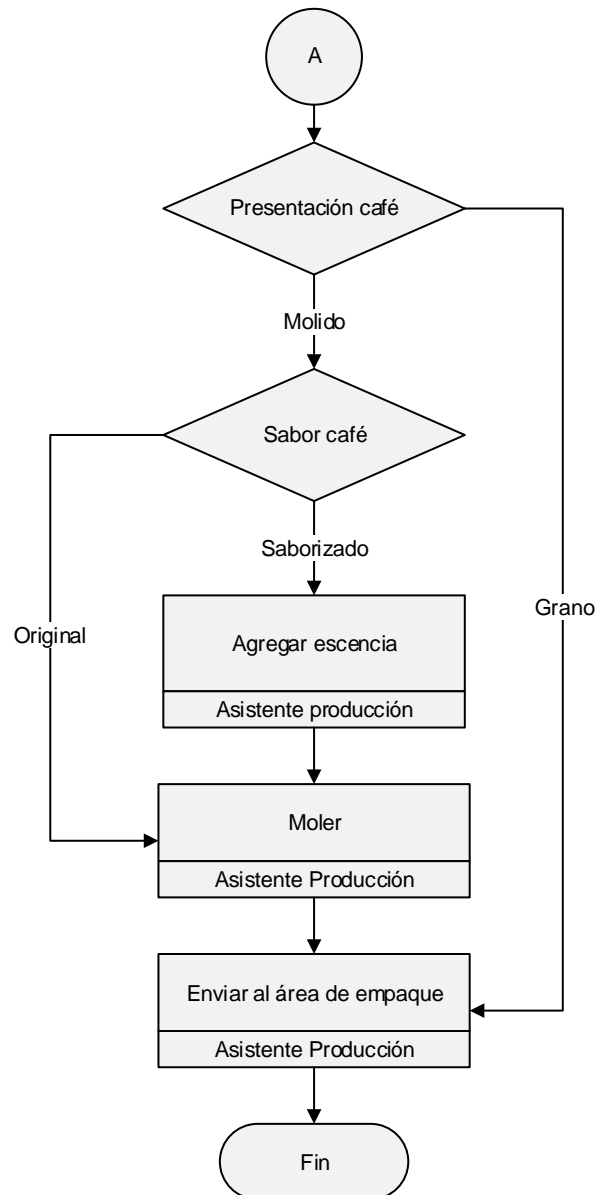
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GP-01-01	Orden de Producción	Digital	1 año	Eliminar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-01	PREPARACIÓN CAFÉ	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-01	PREPARACIÓN CAFÉ	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-02		EMPACADO			
Edición No. 01					Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Manejar de manera adecuada la realización para presentación del producto terminado.

2. ALCANANCE

Inicia con la recepción de café procesado listo para empacar y concluye con la presentación final del producto lista para su despacho.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Producción


4. DEFINICIONES

Fichero: Maquina para colocar fecha y lotización al producto final.

Producto terminado: Es el producto que concluyó sus fases de elaboración y está listo para la distribución y consumo.

5. POLÍTICAS

- Validar que la máquina de empaques se encuentra totalmente limpia antes de abastecer de café.
- Realizar control del producto terminado antes de generar la orden de envío
- Almacenar el producto terminado en las cajas pertinentes.


		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-02		EMPACADO			
Edición No. 01					Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

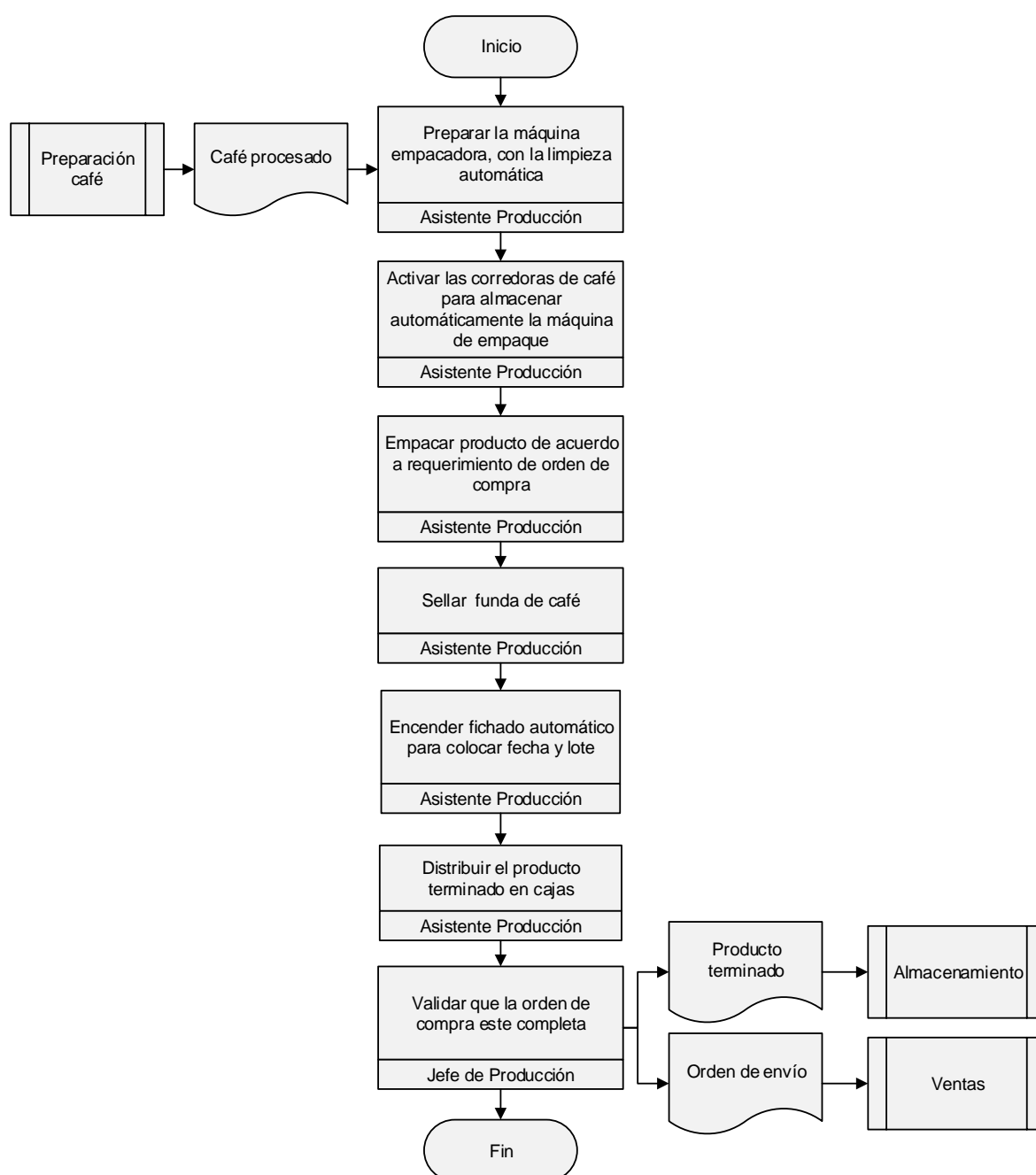
Nombre	% de rechazo de productos						
Descripción	Medir el nivel de productos devueltos con respecto a las ventas.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
No. productos rechazados/No. de productos vendidos*100%	Mensualmente	95%	<= 98%	= 95%	> 95%	Jefe de producción	Jefe de Producción y asistentes de producción


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GP-02-01	Orden de envío	Impreso/digital	1 año	Base

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-02	EMPACADO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-01		VENTAS			
Edición No. 01					Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Garantizar una respuesta ágil al cliente asegurando la existencia de productos o elaboración del mismo para su respectiva comercialización.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia desde la solicitud de pedido del cliente hasta la entrega del producto final.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Jefe de Ventas

4. DEFINICIONES

Negociar: Llegar a un acuerdo en precio y volumen para la compra del producto.

5. POLÍTICAS

- Validar siempre el stock de producto terminado en oficinas.
- La orden de producción deberá estar detallada correctamente para que revise el Jefe de Producción.
- Los datos del cliente deberán estar completos dentro de la entrega del pedido para realizar la generación de la factura.
- Generar la hoja de ruta para un adecuado despacho de los productos.


		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-01		VENTAS			
Edición No. 01					Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

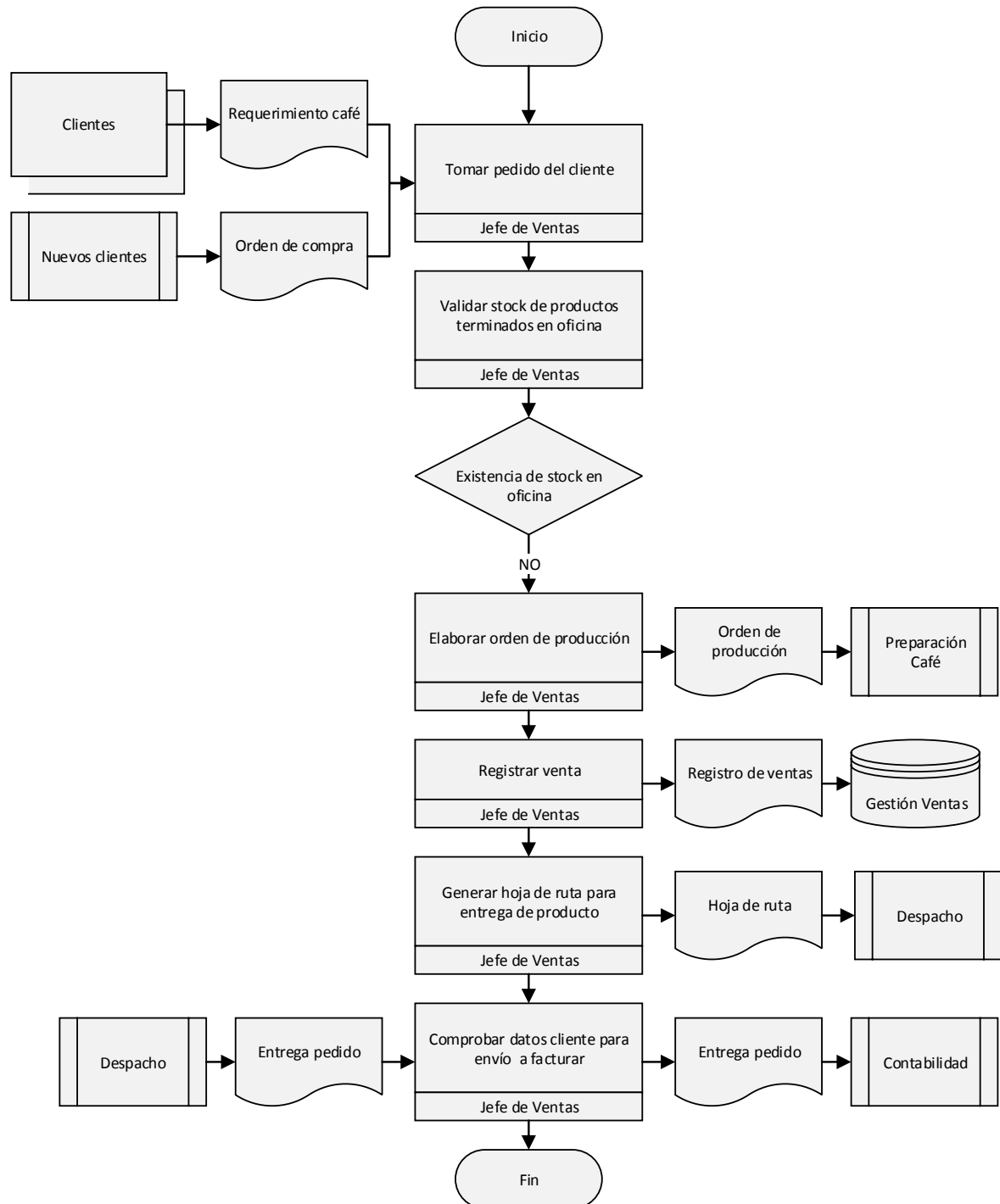
Nombre	% de ventas efectivas					
Descripción	Mide el porcentaje de ventas efectivas comparado con el nivel de proformas enviadas.					
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición
(No. negociaciones efectivas/ No. de negociaciones enviadas) *100%	Mensual	>=80%	>= 90%	>= 80%	< 80%	Jefe de ventas
				Gerente general y Jefe de Ventas		


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GV-01-01	Requerimiento cliente	Impreso	1 año	Eliminar
GV-01-02	Orden de producción	Digital	2 años	Eliminar
GV-01-03	Hoja de ruta	Impreso	1 año	Eliminar
GV-01-04	Registros de ventas	Digital	2 años	Almacenar
GV-01-05	Entrega pedido	Impreso	1 año	Eliminar

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-01	VENTAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-02	COBRO CLIENTES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Manejar la recuperación de recursos financieros mediante la gestión de cobro a los clientes.

2. ALCANCE

Abarca a los clientes externos que tengan pagos pendientes con la empresa e inicia con la recepción de factura de venta y concluye con la gestión de cobro.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Jefe de Ventas

4. DEFINICIONES

Periodo de crédito: Corresponde al tiempo establecido para pagar una obligación

5. POLÍTICAS

- Las fechas de cobro deberán estar sincronizadas con el calendario para recibir las alertas pertinentes.
- El período máximo de crédito será de 30 días.
- Se realizará gestión de cobro una vez por teléfono con un plazo máximo de 5 días posteriores en caso de no pago se enviará carta de notificación.
- El reporte de cobros se validará una vez al mes.

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-02	COBRO CLIENTES	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4


- Se notificará a los clientes que únicamente se receptorá pagos por trasferencias bancarias o pagos en oficina los días viernes de 11:00am a 14:00 pm.

6. INDICADORES

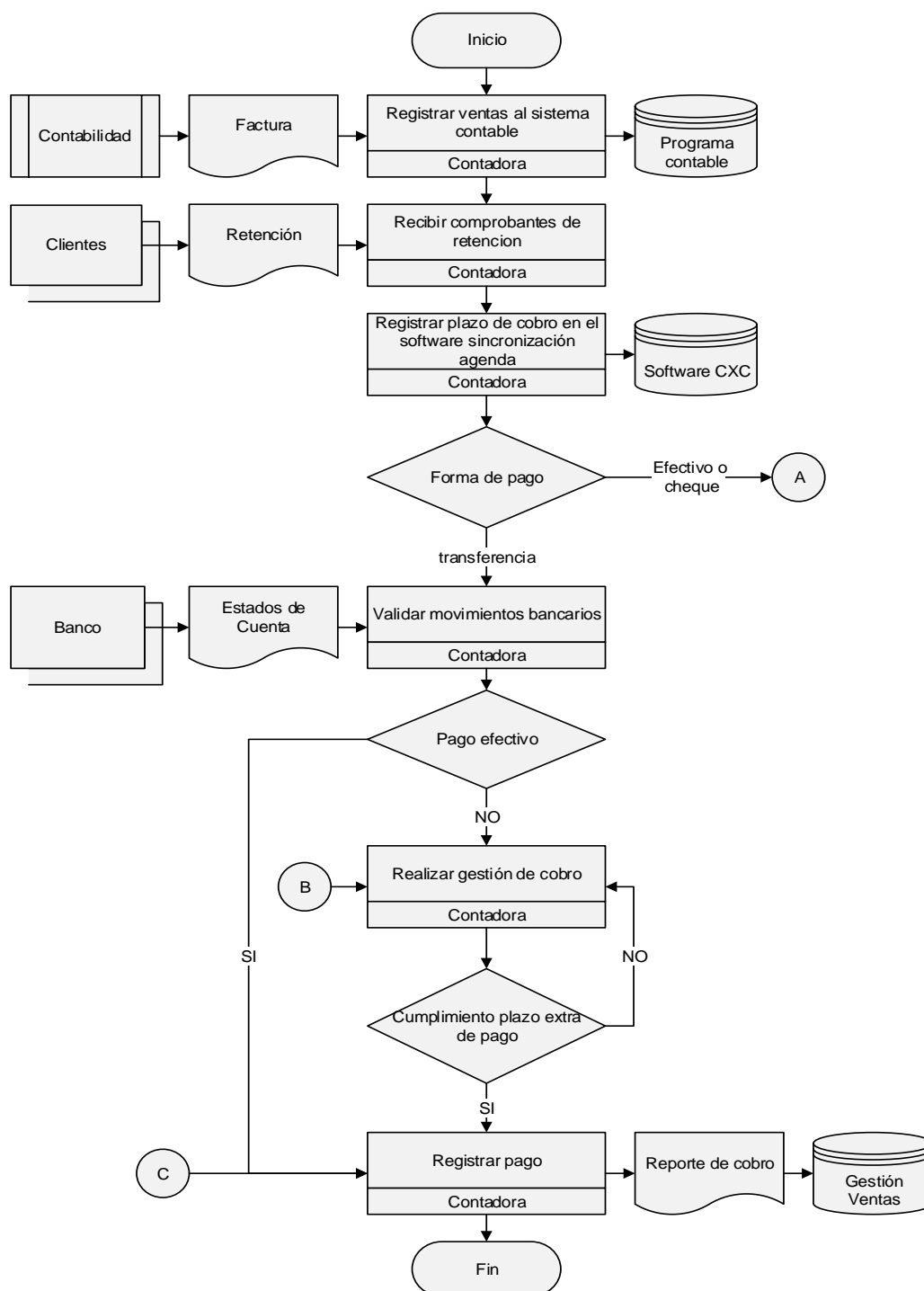
Nombre	% de cartera recuperada						
Descripción	Contralar el pago con respecto a las ventas totales						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de cartera cobrada/total ventas)* 100%	Mensual	90%	> 95%	= 90%	< 90%	Jefe de ventas	Jefe de ventas y contadora


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

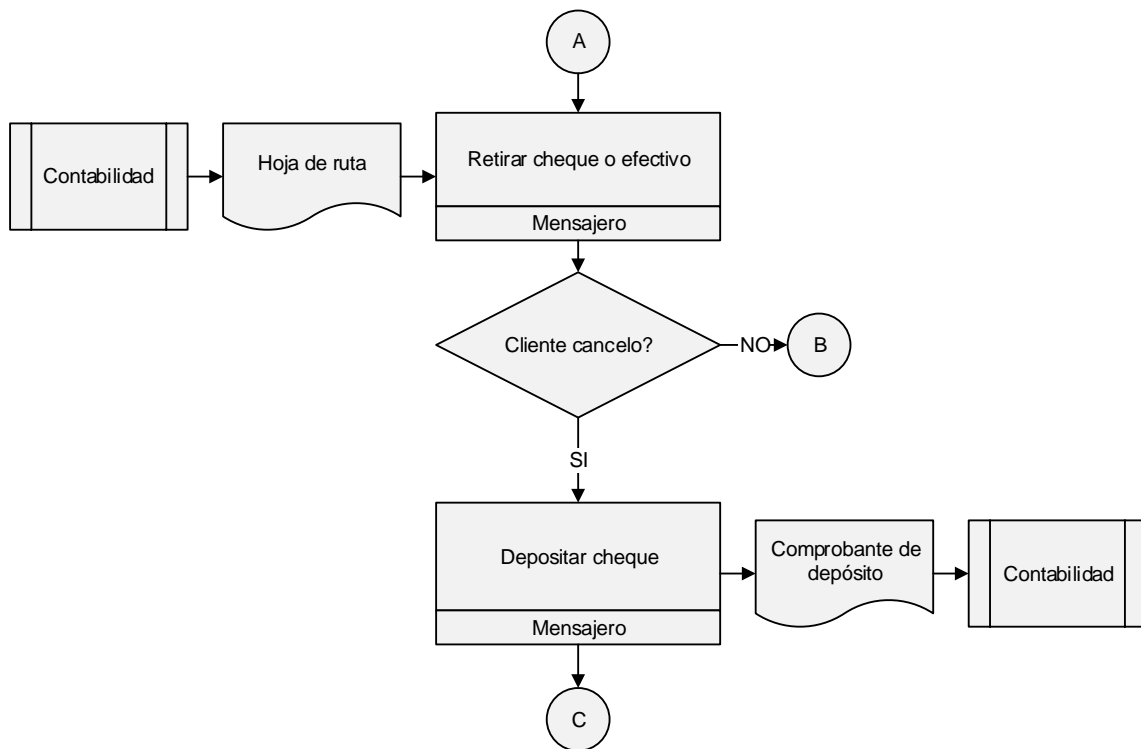
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GV-02-01	Reporte de cobros	Digital	3 años	Base
GV-02-02	Comprobante depósito	Impreso	1 año	Eliminar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-02	COBRO CLIENTES	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-02	COBRO CLIENTES	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-03		POST – VENTA			
Edición No. 01					Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Dar a conocer la importancia que Café Vélez da a sus clientes, con capacitaciones referentes a la preparación de varios tipos de café dictado por un barista o consejos de maquinarias con su respectivo mantenimiento.

2. ALCANCE

Inicia con la capacitación por venta del producto final a clientes selectos (restaurantes, cafeterías, hoteles, actividad donde sirvan café) y finaliza con la certificación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativa


4. DEFINICIONES

Capacitación: Actividades didácticas orientadas a suplir necesidades o conocimiento de las organizaciones.

Barista: Profesional especializado en el café de calidad, creando nuevas bebidas basadas en él y el manejo de la presentación.

Tipo de café: Presentación de la bebida, expreso, cappuccino, macacino entre otros.

Certificación: Otorgamiento de certificado por realizar alguna actividad o manejo de nuevas herramientas.

 CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-03	POST – VENTA		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

5. POLÍTICAS


- Registro de venta, debe encontrarse dividida por actividad del cliente.
- Se otorgará capacitaciones gratuitas a los clientes cuya actividad este dentro de la elaboración de bebidas de café.
- Las capacitaciones se realizarán dentro de un cronograma establecido con el cliente y con personal de la empresa que mantenga conocimiento de barista.
- Los certificados serán entregados únicamente si las evaluaciones fueron exitosas.
- Se puede ofertar la escuela de Barismo.

6. INDICADORES

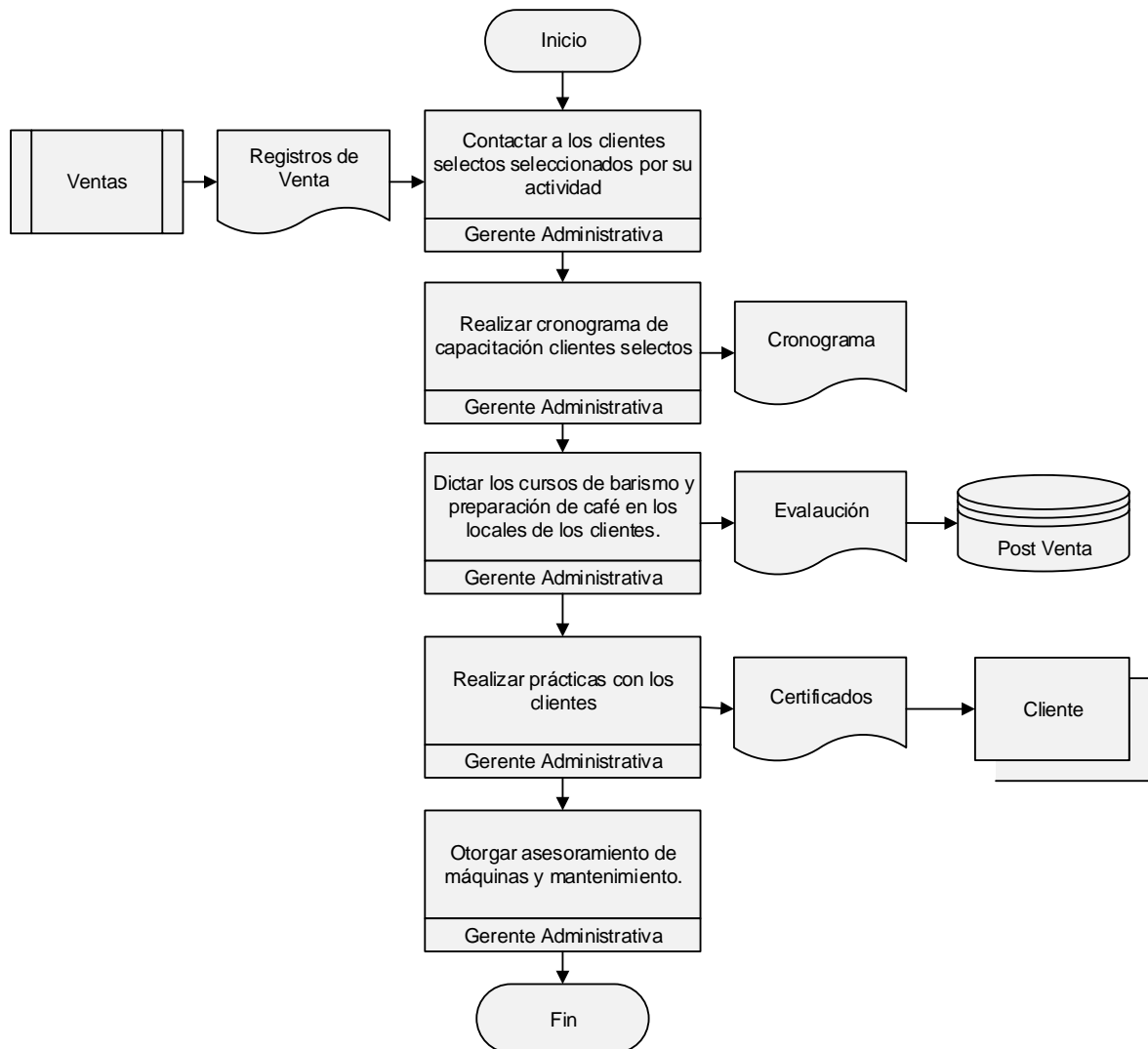
Nombre	% Capacitaciones entregadas					
Descripción	Mide el porcentaje de capacitaciones realizadas con respecto a los clientes potenciales					
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición
(No. capacitaciones realizadas/ No. clientes potenciales) *100%	Semestral	85%	>= 88%	= 85%	< 85%	Gerente Administrativa
						Gerente administrativo y Gerente General


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GV-03-01	Registros de Venta	Digital	1 año	Base
GV-03-02	Cronograma	Digital	1 año	Eliminar
GV-03-03	Evaluaciones	Digital	1 año	Eliminar

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-03	POST – VENTA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 Vélez <i>Café de altura-Ecuador</i>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GV-04	SERVICIO AL CLIENTE		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Mantener la fidelidad de los clientes midiendo la satisfacción de calidad de servicio y productos entregados.

2. ALCANCE

Este proceso inicia desde realizar encuestas de satisfacción al cliente, atender requerimientos y gestionar capacitación al personal en caso de mantener quejas o reclamos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Ventas


4. DEFINICIONES

Satisfacción cliente: Es la expectativa que el cliente tiene al saciar una necesidad.

Requerimientos: Solicitudes generadas por parte del cliente.

Reclamos: Disgustos ocurridos por mala prestación de servicios o inconformidad del producto generada por el cliente.

Encuestas: Procedimiento basado en un cuestionario de preguntas para medir la satisfacción de los clientes.

 CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GV-04	SERVICIO AL CLIENTE	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3

5. POLÍTICAS


- La satisfacción de los clientes se realizará por medio de encuestas, deberán ser realizadas en toda gestión de venta.
- El informe de satisfacción al cliente será enviado a todo el personal para retroalimentación.
- En caso de existir quejas o reclamos por parte de los clientes, deberá ser solucionado máximo en 48 horas y capacitar al personal para evitar los errores reportados.

6. INDICADORES

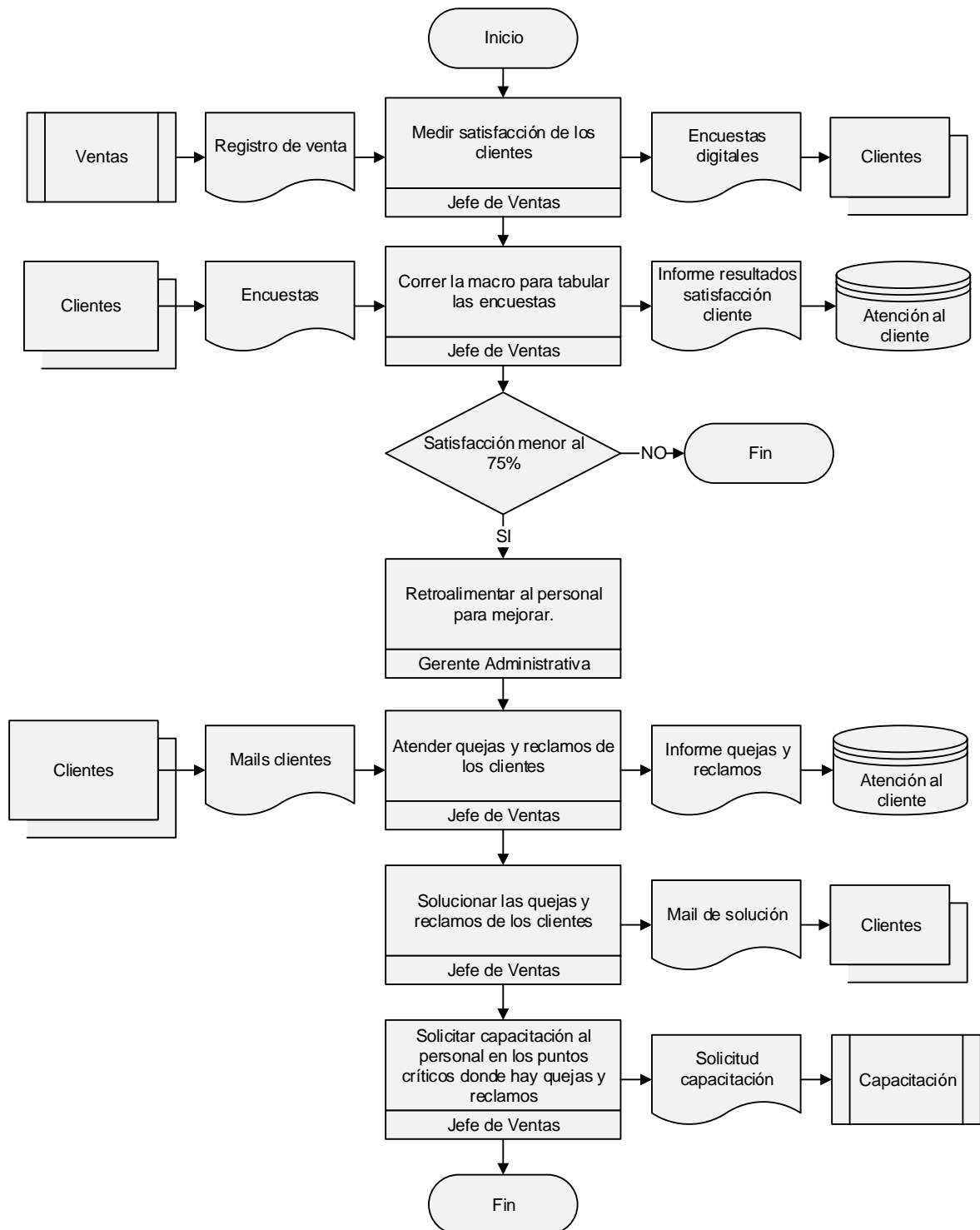
Nombre	% satisfacción clientes					
Descripción	Mide el porcentaje de satisfacción con respecto a los reclamos recibidos.					
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición
(Resultado encuestas/ No. de quejas)*100%	Mensual	<=20%	<= 15%	<= 20%	> 20%	Gerente Administrativa
						Gerente administrativa y jefe de área involucrada


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GV-04-01	Encuestas	Digital	1 año	Eliminar
GV-04-02	Informe satisfacción clientes	Digital	1 año	Eliminar
GV-04-03	Informe quejas y reclamos	Digital	1 año	Base
GV-04-03	Solicitud capacitación por quejas y reclamos clientes	Digital	1 año	Eliminar

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GV-04	SERVICIO AL CLIENTE	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMACIÓN DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GF-01	CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Gestionar de manera adecuada los registros contables de la empresa y realizar el manejo de obligaciones con entidades externas.

2. ALCANCE

Abarca a los procesos misionales y de apoyo, incluye el control interno y termina con el pago de obligaciones estatales y bancarias.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contadora

4. DEFINICIONES

Estados Financieros: Son informes que detallan la situación económica de la empresa.


Consolidación bancaria: Ajuste del saldo de una cuenta bancaria con la cuenta del cliente.

Registros contables: Son asientos contables, donde se realiza cada una de las anotaciones o registros en el libro diario de la contabilidad.

DIMM: Formulario del Sri generado para pagar obligaciones tributarias.

Ajustes contables: Corrección de los asientos contables.

Comprobación contable: Es una validación de los libros contables para realizar los estados financieros.


		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GF-01		CONTABILIDAD			
Edición No. 01					Pág. 2 de 4

5. POLÍTICAS

- La recepción de documentos (facturas, retenciones, otros) deberá estar validada por cada responsable del envío.
- El pago de obligaciones bancarias o estatales se realizará por medio de convenio de débito automático a la cuenta, dos días antes del vencimiento para evitar cualquier recargo.
- Los estados financieros serán presentados en junta de jefes de área para que tengan conocimiento de la liquidez de la empresa.
- La información financiera de la compañía se maneja bajo un programa contable.

6. INDICADORES


Nombre	Contabilización de los movimientos de dinero						
Descripción	Contralar el ingreso y egreso pagados a través de la entidad bancaria.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Transferencias realizadas/pagos acreditados por el banco)* 100%	Mensual	100%	100%	99%	> 99%	Contador	Gerente general y contador

		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GF-01		CONTABILIDAD			
Edición No. 01					Pág. 3 de 4

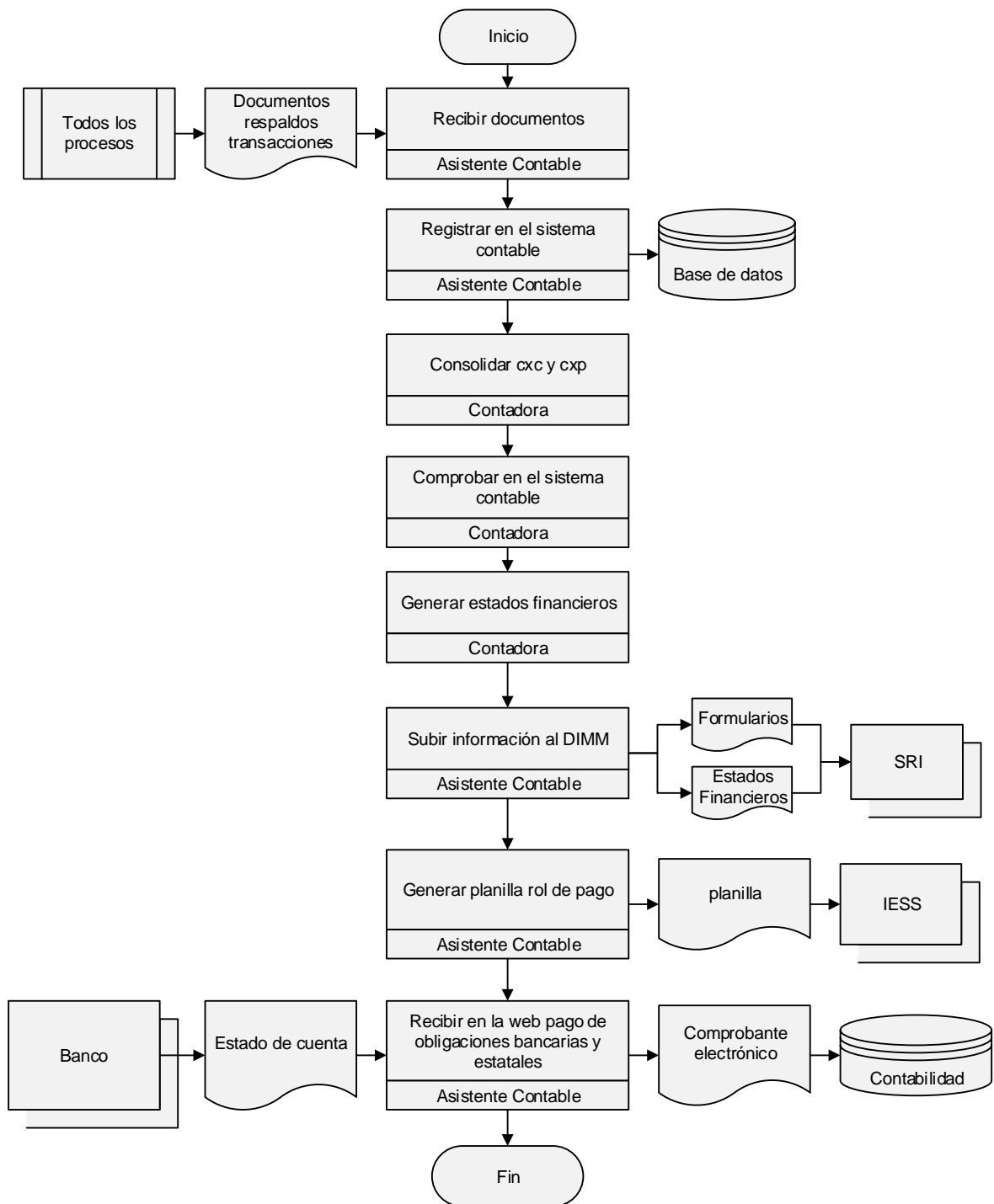
Nombre	Contabilización facturas clientes						
Descripción	Permite controlar el ingreso y registro de la facturación realizada a los clientes.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de facturas registradas/facturas emitidas) *100%	Mensual	100%	100 %	99 %	< 99 %	Contador	Gerente general y contador


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GF-01-01	Estados Financieros	Digital	3 años	Base
GF-01-02	Comprobantes de pago	Digital	3 años	Base

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GF-01	CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GF-02	PRESUPUESTOS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Destinar recursos económicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados o planes operativos proyectados dentro de las áreas de Café Vélez

2. ALCANCE

Este proceso inicia con la elaboración del presupuesto con lo que se ejecutará plan operativo y finaliza con la evaluación de manejo de los recursos económicos establecidos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contadora conjuntamente con la Gerente Administrativa

4. DEFINICIONES


Presupuesto: Manejo financiero de los ingresos necesarios y de los gastos generados para alcanzar los objetivos.

Ejecución presupuestaria: Acciones destinadas para la utilización de recursos destinados.

Evaluación Presupuestaria: Mide la eficiencia y eficacia de los objetivos alcanzados para reportar a la administración y en caso de ser necesario adopten medidas correctivas.

5. POLÍTICAS


- El primer mes del año se deberá entregar los planes operativos aprobados por la gerencia con la finalidad de elaborar el presupuesto anual.

 Vélez <i>Café de altura-Ecuador</i>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GF-02	PRESUPUESTOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

- La generación del presupuesto se presentará a los gerentes para la pertinente evaluación y aprobación.
- El presupuesto aprobado será presentado en una reunión conformada por todos los responsables de los procesos.
- El presupuesto deberá ser publicado en la intranet de la empresa.
- Trimestralmente se entregará a la gerencia un reporte de utilización del presupuesto, en caso de ser necesario planten acciones correctivas.


6. INDICADORES

Nombre	Ejecución presupuesto de gastos e ingreso						
Descripción	Medir la eficacia de la utilización del presupuesto anual.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Presupuesto de gastos ejecutado / Total presupuesto de gastos) * 100%	Trimestral	85%	>= 90%	= 85%	< 85%	Contadora	Contadora y Gerente Administrativa
(Presupuesto de ingresos ejecutado / Total presupuesto de ingresos) * 100%	Trimestral	85%	>= 90%	= 85%	< 85%	Contadora	Contadora y Gerente Administrativa

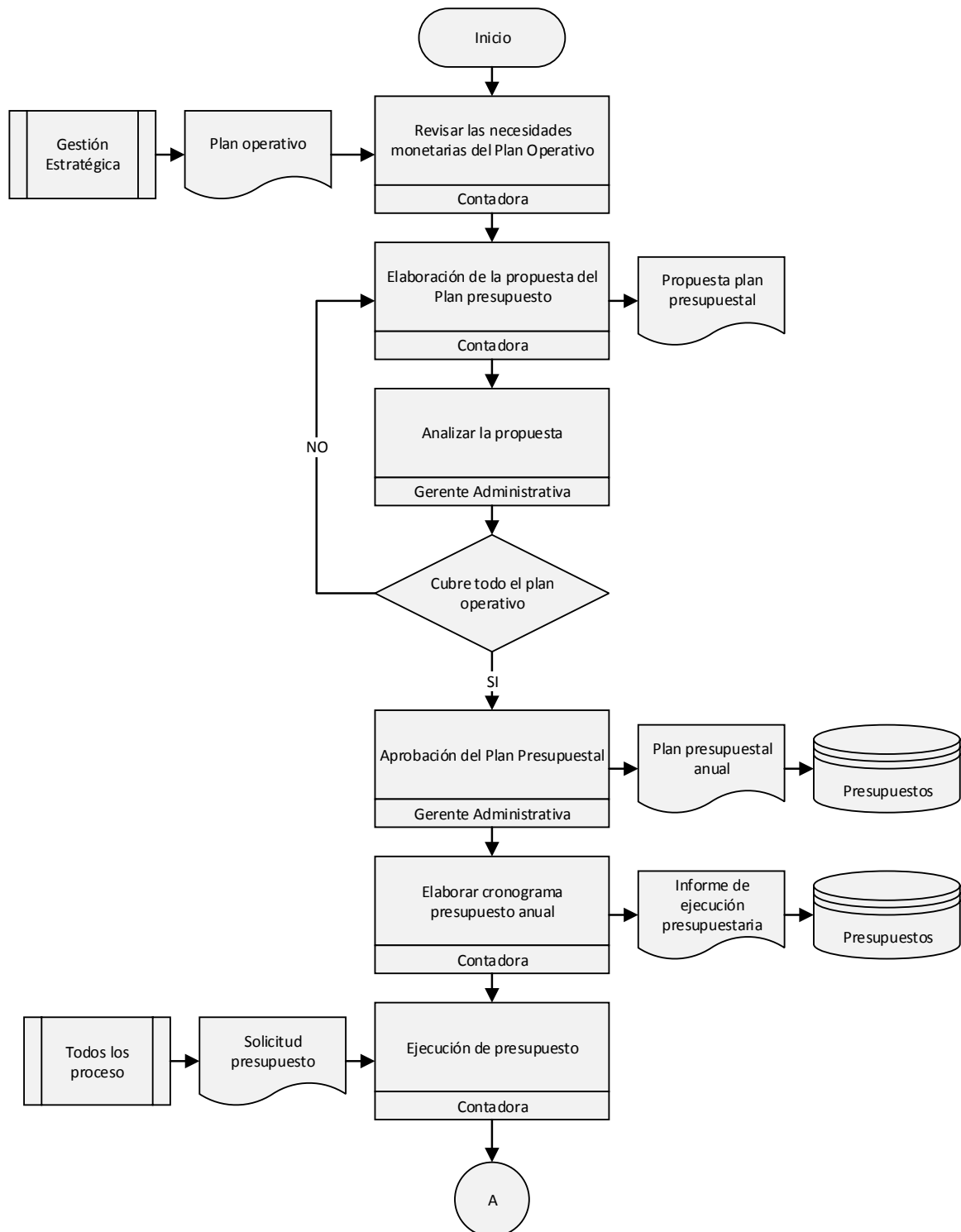
 <div>CAFÉ VÉLEZ</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<div>CODIGO: GF-02</div>	PRESUPUESTOS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

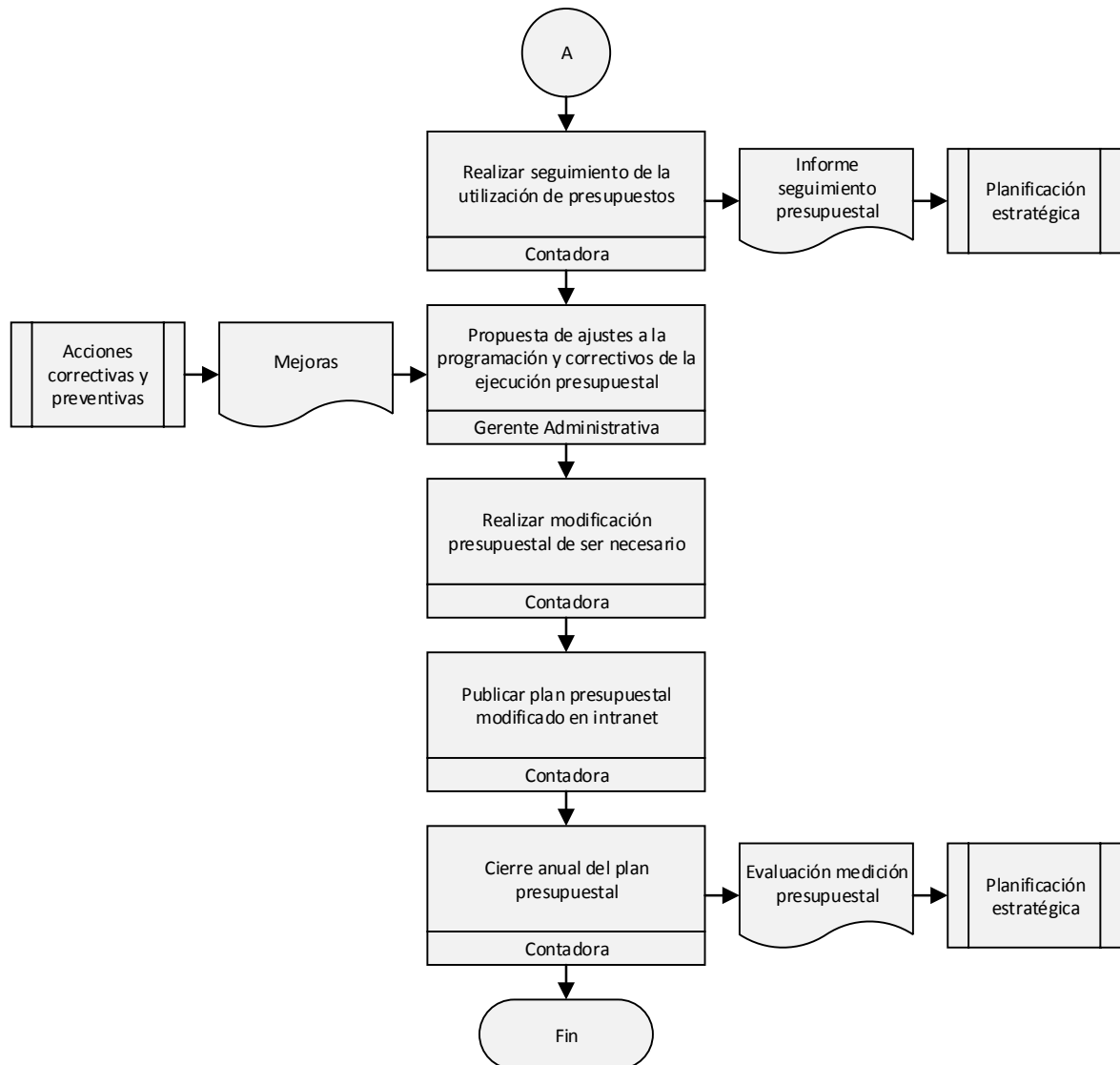
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GF-02-01	Propuesta plan presupuestal	Digital	1 año	Eliminar
GF-02-02	Plan presupuestal anual	Digital	1 año	Almacenar
GF-02-03	Informe de Ejecución presupuestaria	Digital	1 año	Almacenar
GF-02-04	Informe seguimiento presupuestal	Digital	1 año	Eliminar
GF-02-05	Informe anual medición presupuesto	Digital	1 año	Almacenar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GF-02	PRESUPUESTOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GF-02	PRESUPUESTOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



 Vélez <i>Café de altura-Ecuador</i>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-01	NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Realizar el rol de pagos mensual a los colaboradores de Café Vélez, generación de vacaciones y beneficios de ley.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los colaboradores de la empresa e inicia con la generación de rol de pagos y beneficios de ley.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Horas extras: Horas trabajadas que se realizaron sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo.


Horas suplementarias: Horas trabajadas fuera de la jornada ordinaria de trabajo.

Décimo tercero: Beneficio que recibe el trabajador, corresponde a una remuneración equivalente a la doceava parte de la remuneración recibida en todo el año.

Décimo cuarto: Beneficio que recibe el trabajador que corresponde a un sueldo básico unificado.

Transferencia Bancaria: Pago a través del sistema interbancario.

Tarjeta de timbre: Control de asistencia del personal.

 Vélez <i>Café de altura-Ecuador</i>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-01	NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

5. POLÍTICAS


- El cálculo el rol de pagos se hará de acuerdo al reporte de timbre, el último día hábil del mes en curso.
- El pago de las horas extras, suplementarias, vacaciones y otros beneficios de ley se realizará de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo, mismo que será registrado en el IESS.
- El pago del rol se lo realizará por transferencia bancaria el día 30 de cada mes, en caso de caer feriado o fin de semana se acreditar un día hábil antes del pago.
- Las vacaciones deberán ser ingresadas en el sistema de recursos humanos para validar disponibilidad y tener el reporte de aprobación.

6. INDICADORES

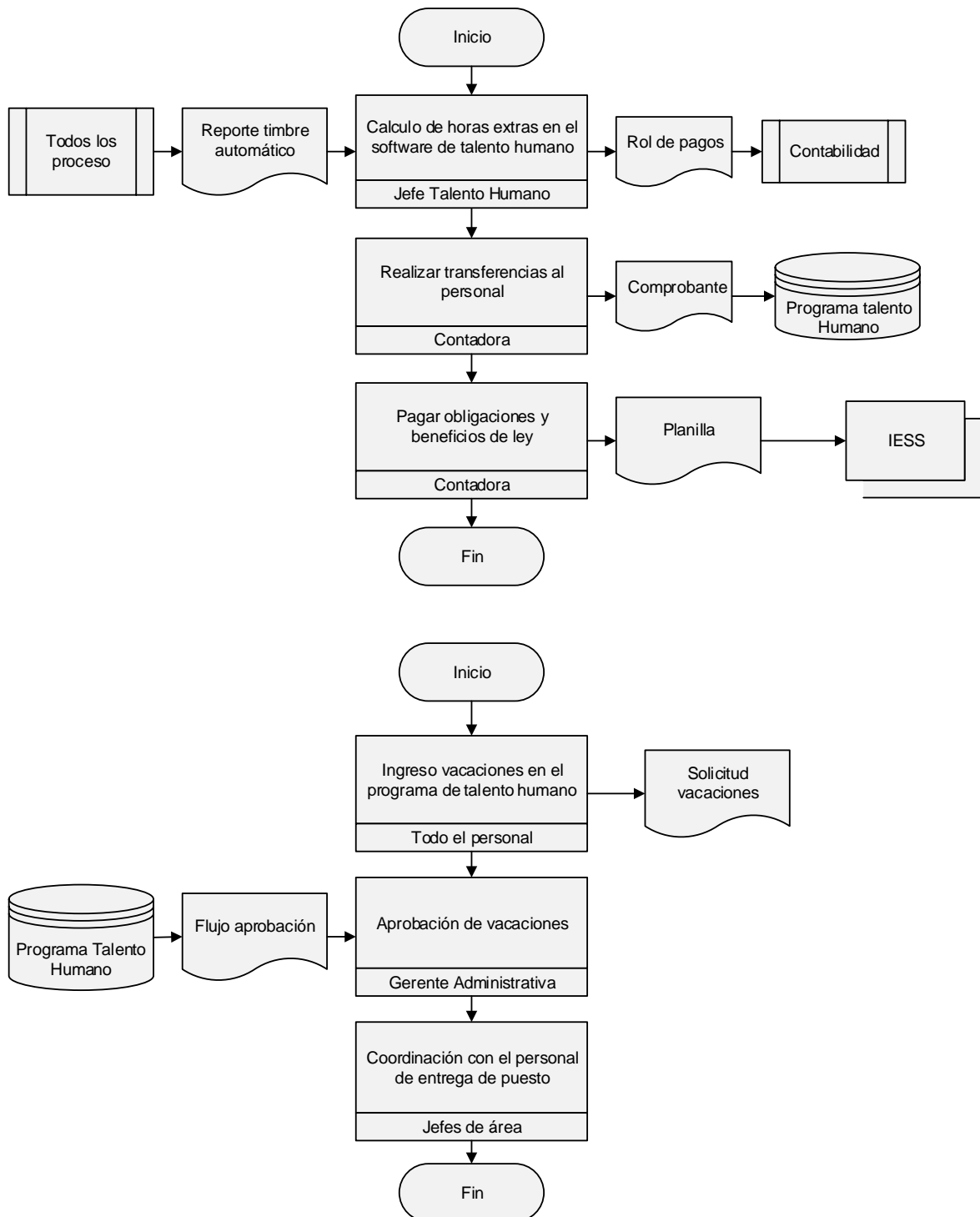
Nombre	Puntualidad de pago rol						
Descripción	Mide la fecha tope de pago en base al día de acreditado el dinero.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de pago - Día de acreditación bancaria	Mensual	0	0	1 día	> 1 día	Jefe talento humano	Jefe talento humano y contadora


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GTH-01-01	Informe de nómina	Digital	3 años	Eliminar
GTH-01-02	Respaldo de pago	Digital	3 años	Eliminar
GTH-01-03	Reporte vacaciones	Digital	2 años	Base

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-01	NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-02	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Gestionar el contratación de personal solicitado por las áreas de la empresa cuando existan vacantes y manejar el tema de inducción.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los procesos de la empresa, inicia en la solicitud de persona por parte de los responsables de área y finaliza en la contratación e inducción del nuevo colaborador.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Talento Humano

4. DEFINICIONES


Reclutamiento de personal: Búsqueda de nuevo personal para llenar una vacante.

Entrevista: Reunión establecida con los postulantes para conocer su perfil.

Ficha candidato: Documento donde se encuentra toda la información del postulante.

5. POLÍTICAS

- La necesidad de personal estará a cargo del jefe de área juntamente con la gerente administrativa.

		CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-02		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			
Edición No. 01					Pág. 2 de 3


- El ingreso del nuevo personal será notificado a la entidad estatal dentro del tiempo estipulado.
- El nuevo personal deberá recibir inducción de 4 días por parte de su jefatura inmediata.

6. INDICADORES

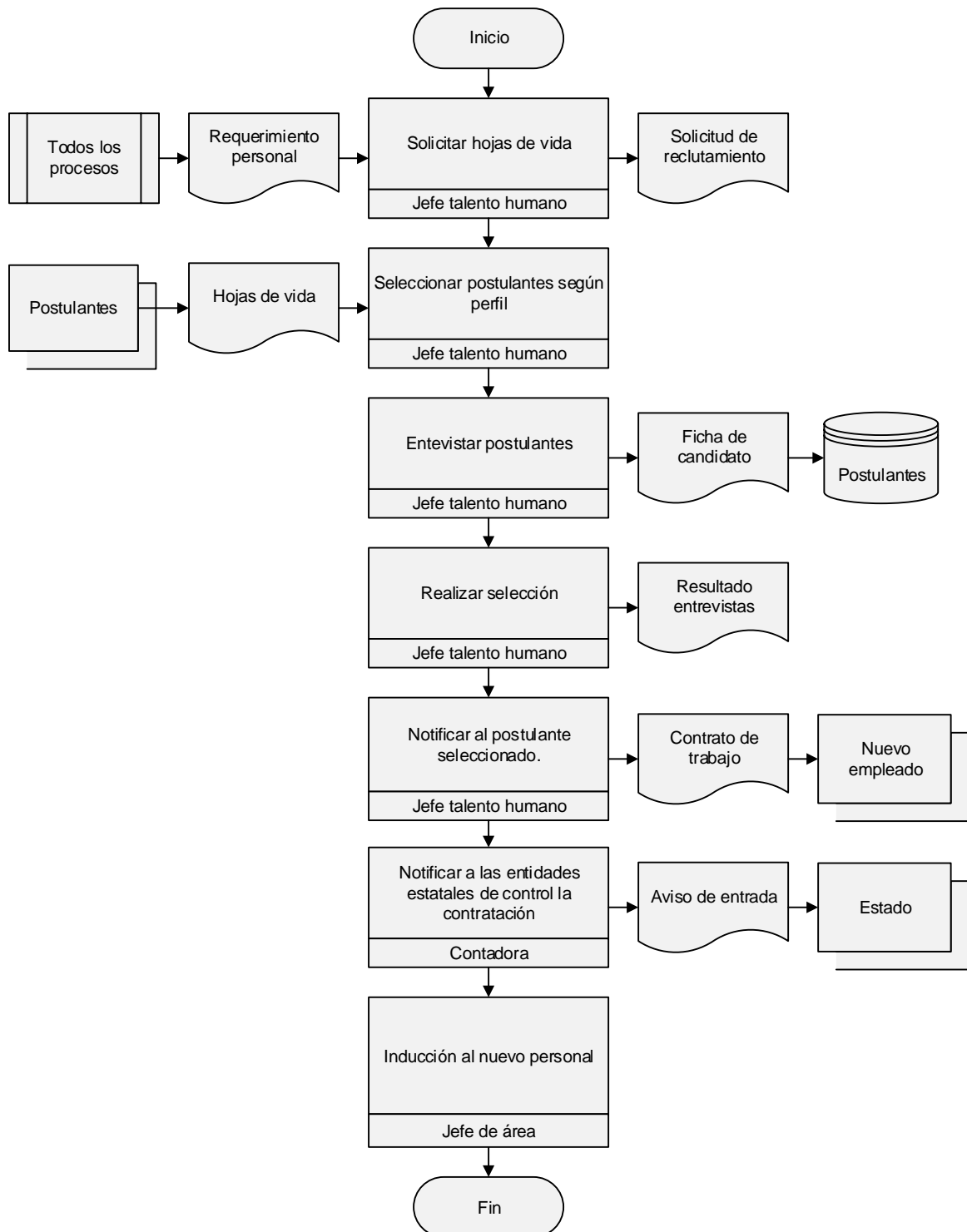
Nombre	Índice de Rotación					
Descripción	Mide el ingreso constante de personal					
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición
(Personal contratado-personal saliente/ total personal) *100%	Anual	5%	<= 2%	= 5%	> 5%	Jefe talento humano
						Jefe talento humano y gerente administrativa


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GTH-02-01	Solicitud de reclutamiento	Digital	1 año	Eliminar
GTH-02-02	Ficha candidato	Digital	2 años	Base

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-02	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 Vélez <i>Café de altura-Ecuador</i>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-03	CAPACITACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Mantener un personal calificado y entrenado para que desarrolle todas sus competencias con la finalidad de que estén alineados para la ejecución de manera eficaz y eficiente del plan estratégico de Café Vélez.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal de la empresa, inicia desde la solicitud de capacitación por parte de las jefaturas, validando que tenga correlación con el plan estratégico y operativo, concluye con la realización de las capacitaciones y evaluaciones.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Jefe de Talento Humano

4. DEFINICIONES

Capacitación: Proveer al personal de la organización nuevos conocimientos o habilidades a través de cursos, charlas o conferencias.

Competencia: Es la capacidad de aplicación de los conocimientos adquiridos de la retroalimentación.

Memo: Documentar por escrito un falta a las políticas establecidas en la institución.


 CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-03	CAPACITACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

5. POLÍTICAS

- El responsable realizará un plan anual de capacitación al inicio de año, basado en el plan de planificación estratégica y operativa el cual deberá ser expuesto a todos los responsables de área y gerencia para conocimiento.
- Las capacitaciones solicitadas por el proceso de servicio al cliente deberán ser gestionadas dentro del mismo mes del reporte.
- Toda capacitación realizada al personal deberá ser evaluada en conocimiento y posteriormente en rendimiento de desempeño en el puesto de trabajo.
- Validar si las capacitaciones a realizarse pueden ser retroalimentadas internamente o existe la necesidad de entidades externas.
- Certificar que las capacitaciones están dentro del plan presupuestal de la empresa.
- El personal convocado a las capacitaciones tiene la obligación de asistir a las mismas, caso contrario se enviará memo al file.

6. INDICADORES


Nombre	Personal capacitado						
Descripción	Medir cuantas horas de capacitación tiene el empleado con respecto a todas las capacitaciones realizadas en la empresa.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. horas capacitadas por persona/ No. total horas capacitación) *100%	Anual	85%	>= 95%	= 85%	< 85%	Jefe talento humano	Gerente Administrativa

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GTH-03	CAPACITACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

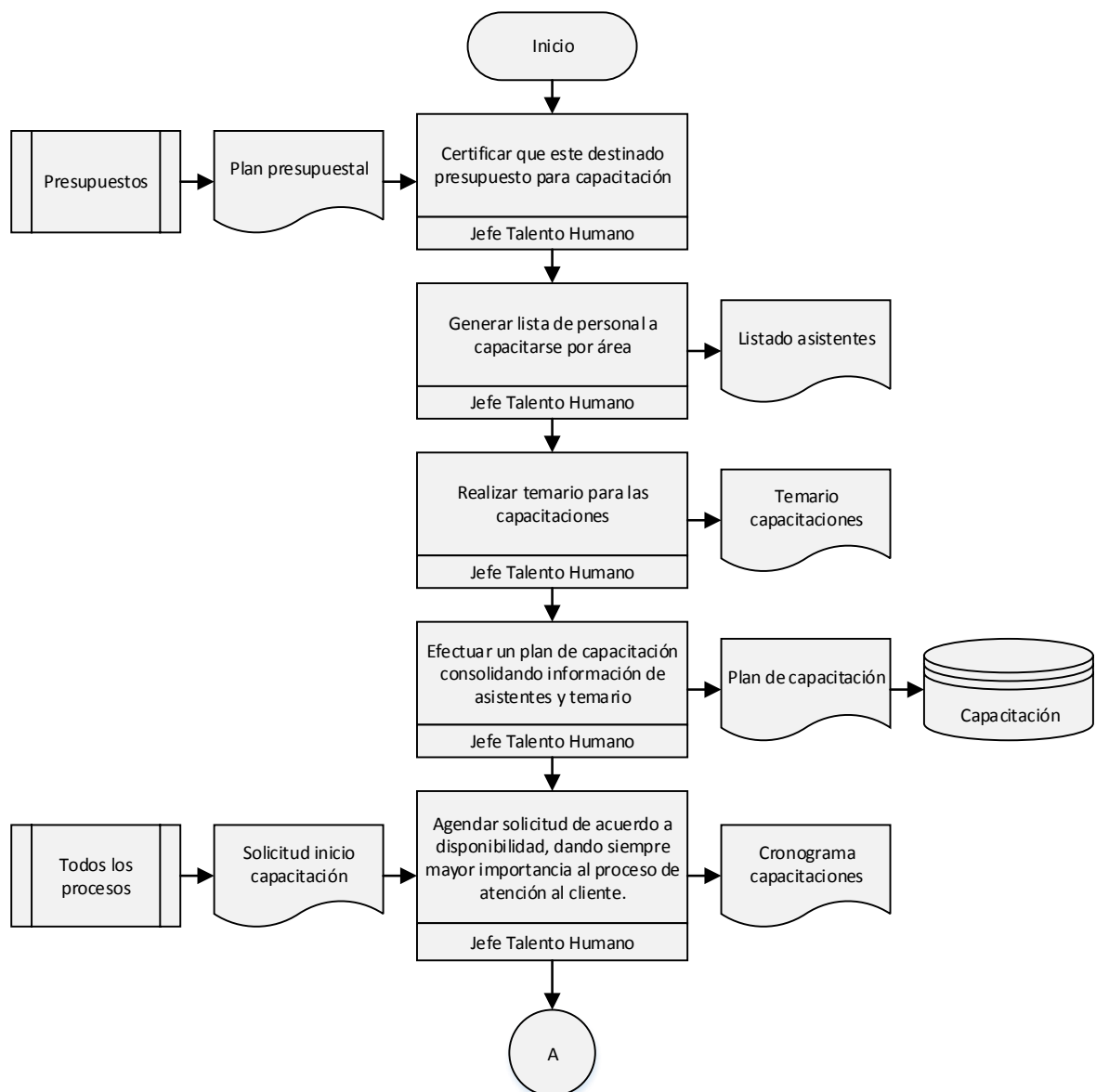
Nombre	Confianza plan capacitación					
Descripción	Permite conocer el cumplimiento del plan de implementación desarrollado					
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición
(Horas reales de capacitación / horas programas) *100%	Trimestral	90%	>= 95%	= 90%	< 90%	Jefe talento humano Gerente Administrativa y jefe de talento humano


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

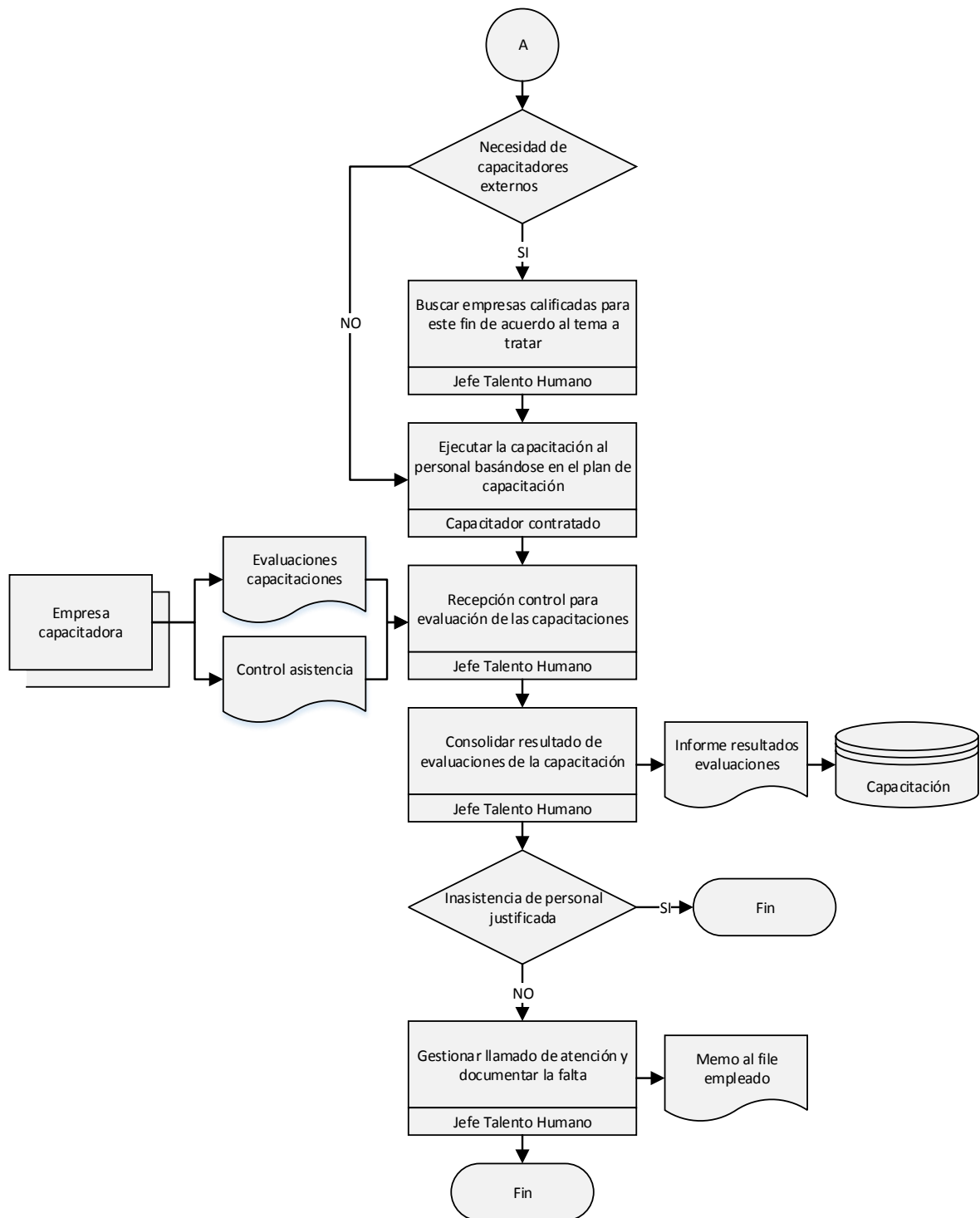
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GTH-03-01	Plan de capacitación	Digital	1 año	Almacenar
GTH-03-02	Temario de capacitaciones	Digital	1 año	Eliminar
GTH-03-03	Listado asistentes capacitación	Digital	1 año	Eliminar
GTH-03-04	Solicitud inicio de capacitaciones	Digital	1 año	Eliminar
GTH-03-05	Evaluaciones capacitaciones	Digital	1 año	Eliminar
GTH-03-05	Informe resultado evaluaciones	Digital	1 año	Almacenar
GTH-03-06	Memo	Digital	1 1 año	Almacenar


 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-03	CAPACITACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-03	CAPACITACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



 CAFÉ VÉLEZ		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTI-01	MANTENIMIENTO EQUIPOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Resguardar que los equipos se conserven en condiciones óptimas para su adecuado funcionamiento, con la finalidad de prevenir posibles fallas o averías.

2. ALCANCE

Este procedimiento está dirigido a todos los procesos de la empresa que manejan equipos, inicia desde el mantenimiento, reparaciones y soluciones de inconvenientes tecnológicos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativa


4. DEFINICIONES

Averías: Daño que perjudica el funcionamiento del mecanismos de los equipos, redes entro otros.

Mantenimiento: Es el conjunto de operaciones realizadas para conservar el correcto funcionamiento.

5. POLÍTICAS

- De manera anual se deberá gestionar y elaborar un programa de mantenimiento de conservación con una entidad externa para que asegure la preservación del correcto funcionamiento de los equipos.

 Vélez <i>Café de altura-Ecuador</i>		CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTI-01	MANTENIMIENTO EQUIPOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3


- Se deberá comunicar inmediatamente a la jefatura en caso de mantener un defecto o avería en los equipos.
- En caso de necesitar mantenimiento de actualización de los equipos se contratará una entidad externa.

6. INDICADORES

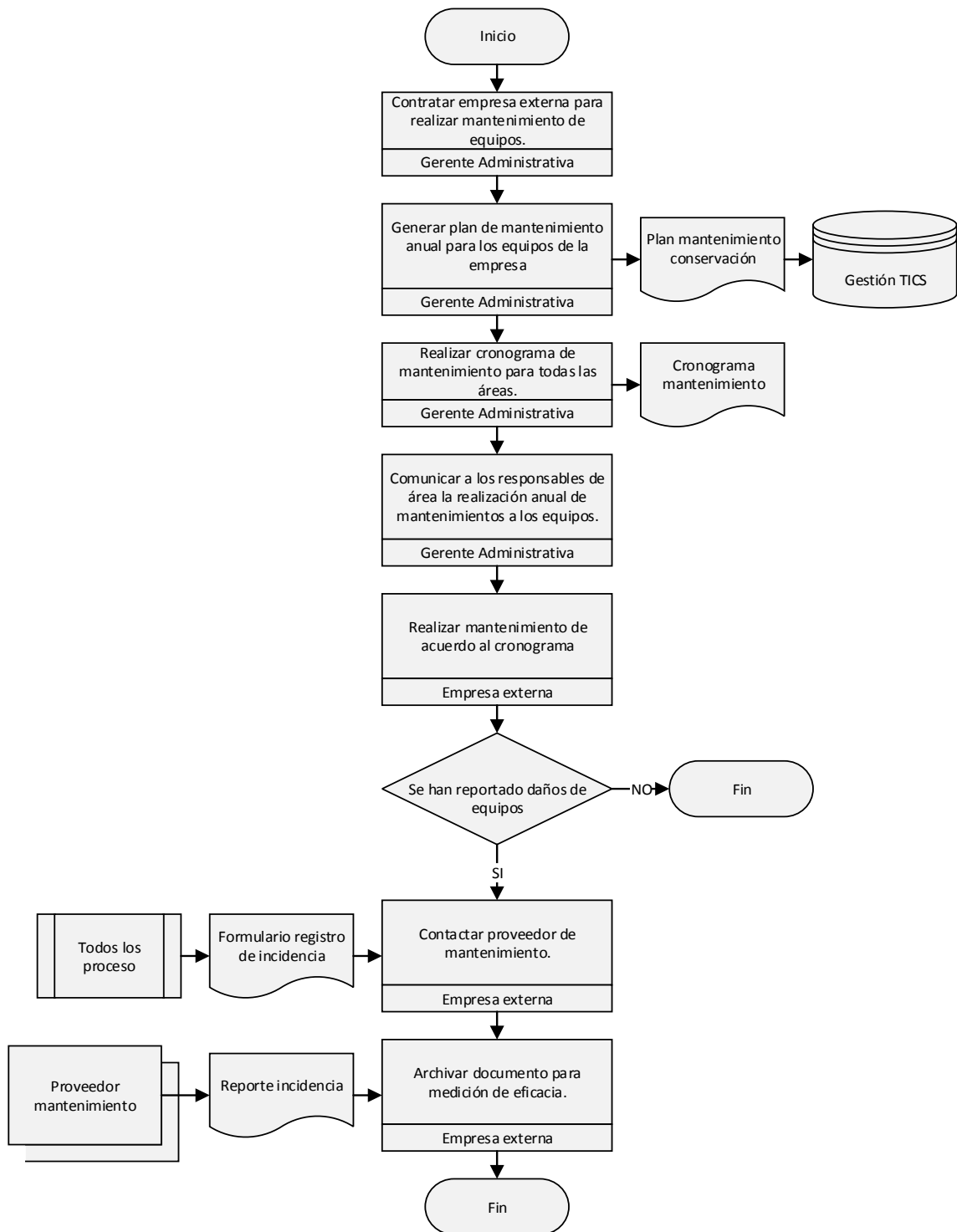
Nombre	Eficacia del mantenimiento preventivo						
Descripción	Medir la realización adecuada de mantenimiento respecto a problemas de equipos.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de equipos con solicitudes de mantenimient o correctivo/Tot al de equipos realizados mantenimient o anual)*100%	Anual	90%	>= 95%	= 90%	< 90%	Gerente administrativa	Gerente general

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GTI-01-01	Plan mantenimiento conservación	Digital	1 año	Almacenar
GTI-01-02	Cronograma mantenimiento	Digital	1 año	Eliminar
GTI-01-03	Formulario de registro de incidencias	Digital	1 año	Eliminar
GTI-01-04	Reporte incidencia	Impreso	1 año	Eliminar

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTI-01	MANTENIMIENTO EQUIPOS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTI-02	RESPALDO INFORMACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Proteger y garantizar que la información de la empresa buzones de correo, aplicaciones, intranet, base de datos entre otras mantengan respaldos.

2. ALCANCE

Este procedimiento está enfocado a todos los procesos de Café Vélez, inicia en contratar proveedor externo y finaliza con la generación de back-up.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativa

4. DEFINICIONES

Back up: Copia de seguridad de los archivos dentro de una memoria o cd donde se pueda recuperar o restaurar la información original.


Base de datos: Conjunto de información que se encuentra almacenada y organizada.

Recuperación: Técnicas empleadas para recuperar archivos o información a partir de una copia de seguridad.

Restauración: Volver a ubicar algo en el estado inicial.

5. POLÍTICAS

- Anualmente se deberá realizar copias de seguridad de la información contratando un proveedor externo.

 CAFÉ VÉLEZ <small>Café de altura-Ecuador</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTI-02	RESPALDO INFORMACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3


- Realizar seguimiento semestral de la bitácora de control del respaldo de la información.
- El personal deberá reportar inmediatamente a su jefatura en caso de obtener pérdida de información

6. INDICADORES

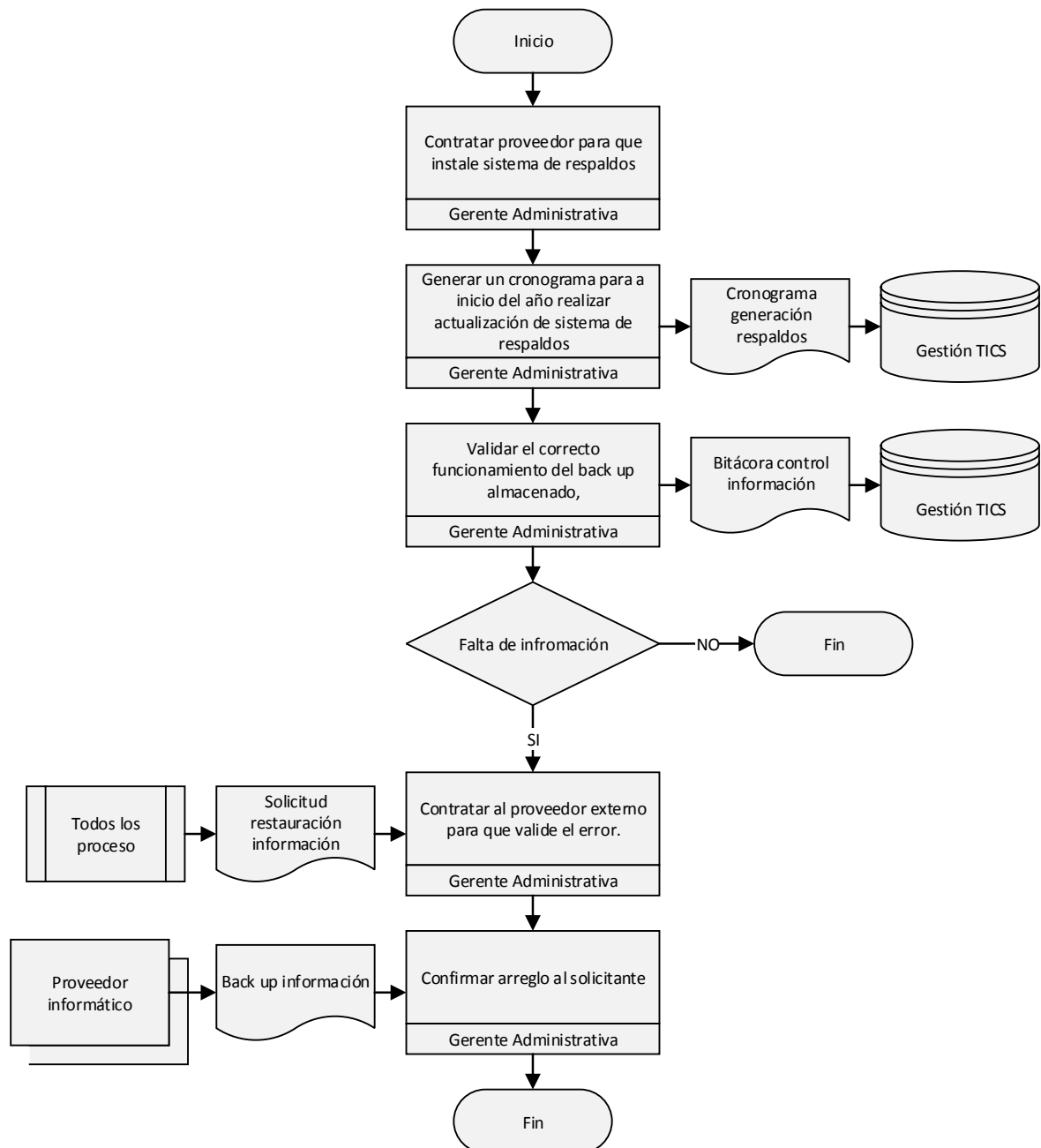
Nombre	Eficacia del sistema back up.						
Descripción	Medir si la información salvaguardada no se ha perdido o eliminado.						
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Tolerancia			Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de información perdida/total información guardada) *100%	Trimestral	98%	100%	98%	< 98%	Gerente Administrativa	Gerente general y proveedor

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GTI-02-01	Cronograma generación respaldos	Digital	1 año	Almacenar
GTI-02-02	Bitácora control información	Digital	3 años	Almacenar
GTI-02-03	Solicitud restauración información	Digital	1 año	Eliminar
GTI-02-04	Back up	Digital	3 años	Almacenar

 CAFÉ VÉLEZ	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTI-02	RESPALDO INFORMACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Anexo VI

PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL (GC)			
Subproceso: Búsqueda Nuevos Clientes (GC-01)	Cliente:	Gerente General	
	Resultado:	Nuevos clientes con pedidos de producto.	
	Requerimiento:	Mantener una base de clientes potenciales para contacto y abrir mercado dentro del país	
		Negociar con los nuevos clientes para obtener fidelidad.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Elaborar una estrategia comercial para visitar clientes potenciales entregados por mercadeo.	x		
Contactar clientes potenciales	x		
Ingresar a la base y realizar proforma de venta.		x	
Visitar a los clientes potenciales de acuerdo al cronograma	x		
Recibir listado de producto de interés por parte del cliente.	x		
Validar existencia de stock de muestras en oficina.		x	
Solicitar muestras a producción en caso de no tener stock.		x	
Enviar muestras a los clientes potenciales.	x		
Registra pedido.	x		
Ingreso de negociación haya sido o no favorable.		x	

PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL (GC)			
Subproceso: Marketing (GC-02)	Cliente:	Gerente Administrativa	
	Resultado:	Plan de mercadeo y publicidad	
	Requerimiento:	Aceptación del producto en nuevas plazas.	
		Obtener resultados de las gestiones en mercadeo.	
		Manejar publicidad y cambio de imagen.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Investigar el mercado objetivo y el entorno.	x		
Generar plan de mercadeo y publicidad.	x		
Revisar si cumple con los objetivos el plan de mercadeo.		x	
Gestionar plan de mercadeo semestralmente.	x		
Generar reporte de resultados del plan de mercadeo.	x		
Revisar resultados de la gestión de marketing	x		
Coordinar mejoras dentro del plan de mercadeo.		x	
Analizar clientes potenciales.		x	
Generar rediseño on line y publicidad en redes sociales.	x		
Realizar propuestas de mejora de imagen del producto o marca.	x		
Revisar propuesta de imagen y solicitar ejecución de ser factible.		x	
Generar machote con proveedor para cambio de empaques y logo.	x		
Cambiar imagen en redes sociales y pagina web.	x		

PROCESO: Gestión Compras (GCO)			
Subproceso: Compra Materia Prima (GCO-02)	Cliente:	Jefe Producción	
	Resultado:	Materia prima adecuada.	
	Requerimiento:	Comprar la materia prima a los clientes selectos disponible y registrar en inventarios para verificación de disponibilidad.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Validar stock de materia prima en el sistema inventarios.	x		
Contactar a los proveedores selectos para compra de materia prima.	x		
Negociar precio de compra de la materia prima.		x	
Realizar pruebas de cata de café.	x		
Enviar a gestionar el pago de la factura.		x	
Penalizar al proveedor si no cumple calidad.	x		
Cobrar penalización y devolver materia prima.	x		

PROCESO: Gestión Financiera (GF)			
Subproceso: Pago proveedores (GCO-04)	Cliente:	Jefe de producción	
	Resultado:	Pago puntual a proveedores	
	Requerimiento:	Manejar el pago proveedores de manera organizada en oficinas y dentro del plazo estipulado en políticas.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Registrar en el sistema contable		x	
Registrar plazo de pago en el software proveedores con sincronización de agenda.	x		
Generar retención		x	
Generar: Cheque, Transferencia o Nota de Crédito	x		
Entregar en las oficinas los días miércoles.	x		

PROCESO: Gestión Inventarios(GI)			
Subproceso: Despacho (GI-03)	Cliente:	Jefe de ventas	
	Resultado:	Despacho de producto	
	Requerimiento:	Manejar control de salidas del producto para despacho de acuerdo a ruta. Entregar el producto completo y solicitar firma de recepción al cliente.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Retirar producto terminado de la planta.	x		
Registrar salida de producto terminado en inventario.		x	
Trasladar a oficinas principales.		x	
Despachar pedido clientes de acuerdo a hoja de ruta.	x		
Entrega documentación de recepción producto.	x		

PROCESO: Gestión Producción (GP)			
Subproceso: Preparación café (GP-01)	Cliente:	Supermercados, minoristas , delicatessen	
	Resultado:	Elaboración producto de calidad.	
	Requerimiento:	Elaboración del producto de acuerdo a lo solicitado sin generación de mudas	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Validar la recepción del correcto tipo de café.	x		
Trillar el grano de café pergamino.	x		
Tostar el café.	x		
Enfriar café.	x		
Agregar esencia si se solicita.	x		
Moler café.	x		
Enviar al área de empaque.		x	

PROCESO: Gestión Producción (GP)			
Subproceso: Empacado (GP-02)	Cliente:	Supermercados, minoristas , delicatesen	
	Resultado:	Empaque producto terminado	
	Requerimiento:	Salvaguardar la calidad de café en un empaque adecuado.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Preparar la máquina empacadora con la limpieza automática.	x		
Empacar café tostado o molido.	x		
Prender corredoras para abastecer a las máquinas.		x	
Sellar empaques.	x		
Fichar empaques.		x	
Empacar en cajas para despacho.	x		
Validar que la orden de compra este completa.		x	

PROCESO: Gestión Ventas (GV)			
Subproceso: Ventas (GV-01)	Cliente:	Supermercados, minoristas, delicatesen, cafeterías	
	Resultado:	Generar venta café	
	Requerimiento:	Mantener una respuesta ágil para la entrega del producto o elaboración del producto.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Tomar pedido del cliente.	x		
Validar si mantienen stock en oficinas.	x		
Elaborar orden de producción si no hay stock.	x		
Comprobar datos del cliente enviar a facturar venta.		x	
Registrar ventas.		x	
Generar hoja de ruta para entrega del producto.		x	

PROCESO: Gestión Ventas (GV)			
Subproceso: Cobro clientes (GV-02)	Cliente:	Jefe de ventas	
	Resultado:	Cuentas por cobrar baja en vencidos	
	Requerimiento:	Realizar gestión de cobro automatizado en el software. No permitir que el plazo de cobro sea mayor al de pago.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Registrar venta en el sistema contable.	x		
Recepción de la retención emitida por el cliente.		x	
Registrar plazo de cobro en software cxc clientes, agenda.	x		
Validar movimientos bancarios.		x	
Realizar gestión de cobro.	x		
Registrar pagos.	x		
Validar pagos de los clientes.	x		
Depositar en cuenta bancaria.		x	

PROCESO: Gestión Ventas (GV)			
Subproceso: Post - Ventas (GV-03)	Cliente:	Gerente Administrativa	
	Resultado:	Capacitaciones de barismo	
	Requerimiento:	Mantener información de los clientes potenciales. Generar un cronograma para realizar las capacitaciones.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Contactar a los clientes potenciales.	x		
Realizar cronograma de capacitaciones	x		
Dictar y entregar temario de capacitaciones.	x		
Practicar en los locales preparación de café.	x		
Otorgar mantenimiento maquinarias y asesoramiento.		x	

PROCESO: Gestión Ventas (GV)			
Subproceso: Servicio al cliente (GV-04)	Cliente:	Supermercados, delicatessen, minoristas.	
	Resultado:	Atención personalizada.	
	Requerimiento:	Manejar encuestas para medir la satisfacción del cliente.	
		Retroalimentar al personal en caso de inconformidades por parte del cliente.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Medir satisfacción al cliente.	x		
Correr la macro de satisfacción cliente para obtener resultado.		x	
Retroalimentar al personal con los resultados obtenidos para mejorar.	x		
Atender las quejas o reclamos de los clientes.	x		
Solucionar quejas y reclamos de los clientes.	x		
Gestionar capacitaciones al personal para eliminar quejas de los clientes.	x		

PROCESO: Gestión Financiera (GF)			
Subproceso: Contabilidad (GF-01)	Cliente:	Gerente General	
	Resultado:	Estados Financieros actualizados	
	Requerimiento:	Mantener las obligaciones al día.	
		Consolidar la información financiera de la empresa de manera que no se generen mudas.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Recibir documentación.	x		
Registrar información en el sistema contable.	x		
Consolidar cuentas por pagar.	x		
Consolidar cuentas por cobrar y ventas.	x		
Comprobar en el sistema contable avanzado los registros.	x		
Realizar estados financieros de la empresa.	x		
Subir información al DIMM.		x	
Generar planillas rol de pagos.		x	
Validar pago de obligaciones bancarias y estatales.	x		

PROCESO: Gestión Talento Humano (GTH)			
Subproceso: Nómina (GTH-01)	Cliente:	Empleados	
	Resultado:	Pago rol	
	Requerimiento:	Cálculo automatizado basado en las horas trabajadas. Pago puntual vía transferencias dentro de una misma entidad bancaria	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Calcular horas trabajadas, extras y suplementarias en software.	x		
Realizar transferencias al personal.	x		
Pagar obligaciones y beneficios de ley.		x	
Ingreso de vacaciones al sistema de acuerdo a la disponibilidad.		x	
Validar las vacaciones para conocimientos.		x	

PROCESO: Gestión Talento Humano (GTH)			
Subproceso: Reclutamiento Personal (GTH-02)	Cliente:	Jefes de área	
	Resultado:	Contratar un recurso calificado de acuerdo al perfil	
	Requerimiento:	Gestionar contratación de personal. Realizar entrevistas para escoger al nuevo personal.	
Actividad	VAC	VAN	NAV
Solicitar hojas de vida.		x	
Seleccionar postulantes de acuerdo al perfil.	x		
Entrevistar a los postulantes.	x		
Realizar selección nuevo personal.	x		
Notificar al postulante seleccionado.	x		
Notificar a las entidades estatales de control.		x	
Inducción al nuevo personal.		x	

Anexo VII

PLAN IMPLEMENTACIÓN PERSPECTIVA: RECURSO HUMANO							
SUBPROCESO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA		PRESUPUESTO	MEDIDA
				Inicio	Fin		
Reclutamiento de Personal	Contratar una persona que se encargue del manejo del recurso humano, para quitar responsabilidades a la contadora.	Requerimiento contratación personal.	Gerente Administrativa	Julio 2015	Julio 2015	\$ 1.000	Contrato persona
		Solicitar hoja de vida a postulantes.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015		
		Realizar el proceso de reclutamiento.	Gerente Administrativa	Julio 2015	Julio 2015		
Marketing	Contratar una persona con experiencia en marketing para que realice constantemente estudio de mercado o innovaciones de publicidad en la empresa.	Requerimiento especialista mercadeo.	Gerente Administrativa	Julio 2015	Julio 2015	\$ 1.000	Contrato persona
		Solicitar hojas de vida a postulantes.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015		
		Realizar los procesos de reclutamiento.	Jefe Talento Humano	Julio 2015	Julio 2015		
Contabilidad	Contratar una asistente contable que se porte en las gestiones realizadas por la contadora	Requerimiento asistente contable	Gerente Administrativa	Julio 2015	Julio 2015	\$ 650	Contrato persona
		Solicitar hojas de vida a postulantes.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015		
		Realizar los procesos de reclutamiento.	Jefe Talento Humano	Julio 2015	Julio 2015		
Todos los procesos	Capacitar al personal en Excel para que puedan automatizar los reportes gerenciales y operativos a través de macros u otras herramientas con la finalidad de que se cumpla las mejoras planteadas.	Cotización cursos de manejo de Excel completo.	Jefe Talente Humano	Agosto 2015	Agosto 2015	\$ 200	curso por persona
		Contratar el curso.	Jefe Talente Humano	Agosto 2015	Agosto 2015		
		Manejar un cronograma de capacitación por áreas de acuerdo a orden de importancia.	Jefe Talente Humano	Agosto 2015	Agosto 2015		
		Capacitar personal involucrado.	Proveedor capacitación	Agosto 2015	Octubre 2015		

PLAN IMPLEMENTACIÓN PERSPECTIVA: TECNOLOGÍA, EQUIPOS, INSUMOS							
SUBPROCESO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA		PRESUPUESTO	MEDIDA
				Inicio	Fin		
Todos los procesos	Diseñar una intranet básica para publicar los documentos de los procesos y subir bases de información de la empresa.	Crear la intranet, con acceso por áreas para subir documentación, manuales, políticas e información necesaria para operar en la empresa.	Gerente General y Gerente Administrativa	Julio 2015	Agosto 2015	\$ 150	por servicio
Marketing	Actualizar la página web y redes sociales de la empresa con la finalidad de posicionar la marca Vélez.	Rediseñar la página.	Ejecutiva mercadeo	Agosto 2015	Agosto 2015	No aplica	No aplica
		Ingresar detalle en la página web de información de contacto	Ejecutiva mercadeo	Agosto 2015	Agosto 2015	No aplica	No aplica
		Dentro de la página dar una opción para suscripción de clientes para recibir información	Ejecutiva mercadeo	Agosto 2015	Agosto 2015		
		Manejar marca en varias redes sociales.	Ejecutiva mercadeo	Agosto 2015	Septiembre 2015		
Contabilidad	Actualización del sistema contable	Contactar proveedores programas contabilidad o validar con el proveedor actual.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015	\$ 1.500	por instalación y compra del programa
		Entrega de propuestas de nuevo programa de contabilidad a la gerencia.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015		
		Realizar compra de nuevo programa de contabilidad	Gerente General, Administrativa	Julio 2015	Julio 2015		
		Instalación programa	proveedor software	Agosto 2015	Agosto 2015		
		Realizar cronograma de capacitación	Jefe Talento Humano	Agosto 2015	Agosto 2015		
		Capacitar nuevo software personal	Proveedor	Agosto	Agosto		

Pago Proveedores y Cobro Clientes	Instalación o creación de softwares para realizar la gestión de cobro y pago sincronizado con el mail de la empresa y el calendario.	Buscar programadores.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015	\$ 1.500	por paquete programa cobranza
		Entrega de propuestas de nuevo programa de contabilidad a la gerencia.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015		
		Realizar compra de nuevo programa.	Gerente General y Administrativa	Julio 2015	Julio 2015		
		Instalación programa	Proveedor programa	Agosto 2015	Agosto 2015		
		Realizar cronograma de capacitación	Jefe Talento Humano	Agosto 2015	Agosto 2015		
		Capacitación del manejo del software personal involucrado.	Proveedor programa	Agosto 2015	Agosto 2015		
Nómina	Comprar un programa diseñado para el manejo de recurso humano, donde se pueda solicitar vacaciones, aprobarlas, ver el rol de pagos, entre otras actividades.	Cotizar proveedores de programas de recurso humano	Jefe Talento Humano	Julio 2015	Julio 2015	\$ 1.500	por programa instalado
		Validar que cumpla con las especificaciones necesarias	Jefe Talento Humano	Julio 2015	Julio 2015		
		Realizar compra del programa	Jefe Talento Humano	Julio 2015	Julio 2015		
		Instalación programa	Proveedor programa	Julio 2015	Julio 2015		
		Capacitación del manejo del manejo al responsable	Proveedor programa	Julio 2015	Julio 2015		
		Realizar manual de utilización y entregar al personal	Jefe Talento Humano	Julio 2015	Julio 2015		
	Comprar equipos de timbres electrónicos para poder tener control de asistencia y generar rol de pagos.	Compra de timbre electrónico	Jefe de recursos humanos	Julio 2015	Julio 2015	\$ 2.000	Equipo timbre, instalación y tarjetas.
		Instalación timbre en oficinas y planta	Proveedor timbre	Julio 2015	Julio 2015		
		Entrega de tarjetas al personal	Jefe Talento Humano	Julio 2015	Julio 2015		

Gestión Inventarios	Comprar software para manejo de inventarios de ingreso de materia prima, desperdicios y producto terminado.	Contactar proveedores de software para inventarios	Jefe ventas y Jefe producción	Julio 2015	Julio 2015	\$ 2.000	por software
		Contratar nuevo proveedor software inventarios	Gerente General y Administrativa	Julio 2015	Julio 2015		
		Instalar software inventarios	Proveedor software inventario	Julio 2015	Julio 2015		
		Capacitación responsables	Proveedor software inventario	Julio 2015	Julio 2015		
		Capacitación personal a cargo.	Jefe ventas y Jefe producción	Julio 2015	Julio 2015		
Despacho	Compra camioneta para retiro de producto terminado de la planta y entrega del mismo.	Gestionar préstamo bancario	Gerente General y Administrativa	Julio 2015	Julio 2015	\$ 20.000	camioneta
		Entrega de documentación necesaria para financiamiento.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015		
		Proceso matriculación vehículo y papeles en orden	Contadora	Julio 2015	Julio 2015		

PLAN IMPLEMENTACIÓN PERSPECTIVA: INFRAESTRUCTURA							
SUBPROCESO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA		PRESUPUESTO	UNIDAD DE MEDIDA
				Inicio	Fin		
Gestión de Producción	Implementar proceso industrial en la nueva planta, para abastecimiento de café en las máquinas y limpieza de las mismas.	Cotizar barrederas automáticas para distribuir café y limpieza de máquina empacadora.	Jefe de Producción	Julio 2015	Julio 2015	\$ 20.000,00	Adecuación planta
		Contratar proveedor.	Gerente Administrativa	Julio 2015	Julio 2015		
		Generar plano para implementación industrial en la planta.	Proveedor	Agosto 2015	Agosto 2015		
		Adecuar en la planta el nuevo proceso industrial.	Proveedor	Octubre 2015	Octubre 2015		

PLAN IMPLEMENTACIÓN PERSPECTIVA: ESTRATÉGICA							
SUBPROCESO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA		PRESUPUESTO	UNIDAD DE MEDIDA
				Inicio	Fin		
Todos los procesos	Crear un proceso de Planificación Estratégica	Realizar las actividades para ejecución del plan estratégico.	Gerente General	Diciembre 2015	Diciembre 2015	No aplica	No aplica
		Involucrar a los responsables de cada área.	Gerente General	Diciembre 2015	Diciembre 2015		
		Retroalimentar al personal.	Jefes de área	Diciembre 2015	Diciembre 2015		
	Crear un proceso de Gestión de la Calidad	Establecer las actividades para control de los procesos y medición de cumplimiento	Gerente General	Julio 2015	Julio 2015	No aplica	No aplica
		Informar al personal el manejo del nuevo proceso.	Gerente General	Julio 2015	Julio 2015		
		Contratar a un especialista como responsable.	Gerente Administrativa	Julio 2015	Julio 2015		

TECNICA PROCES PERSPECTIVA: ESTRATÉGICA							
SUBPROCESO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA		PRESUPUESTO	MEDIDA
				Inicio	Fin		
Todos los proceso	Reorganizar los subprocesos dentro de los procesos propuestos y actuales para mantener una mejor estructura de la organización.	Entregar la nueva estructura documental de los procesos a cada responsable	Gerente General	Julio 2015	Julio 2015	No aplica	No aplica
		Indicar al personal el sistema de gestión a implementar y el nuevo funcionamiento	Responsable de cada proceso	Julio 2015	Julio 2015	No aplica	No aplica
Cobro clientes, pago proveedores	Mejoramiento de la gestión de cobros y pagos a terceros.	Contratar débito automático para pagos estatales y bancarios.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015	\$ 5	por transacción
		Coordinar día y hora de pagos para proveedores en oficinas.	Contadora	Julio 2015	Julio 2015		
		Negociar con clientes pago por medio de transferencias.	Ventas	Julio 2015	Julio 2015		
Producción	Nuevos empaques para el producto terminado	Buscar proveedor	Jefe de producción	Septiembre 2015	Septiembre 2015	\$ 6	por docena
		Contratar nuevo proveedor de empaques	Gerente Administrativa	Septiembre 2015	Septiembre 2015		
		Generar empaques con etiqueta incluida y ventilación adecuada.	Proveedor	Octubre 2015	Octubre 2015		

Gestión TICS	Realizar un plan preventivo del mantenimiento de equipos y crear el subproceso "Mantenimiento equipos"	Buscar proveedor externo para mantenimiento anual de máquinas y averías inusuales.	Gerente Administrativa	Septiembre 2015	Septiembre 2015	\$ 1.500	por servicio anual de mantenimiento
		Generar un plan de mantenimiento anual con su respectivo cronograma.	Gerente Administrativa	Septiembre 2015	Septiembre 2015	No aplica	No aplica
	Salvaguardar la información de la empresa, creando el subproceso "Respaldo Información"	Buscar un proveedor de informática para instalación de sistema que almacene la información de la empresa en caso de problemas en la red	Gerente Administrativa	Septiembre 2015	Septiembre 2015	\$ 1.500	por respaldos de información